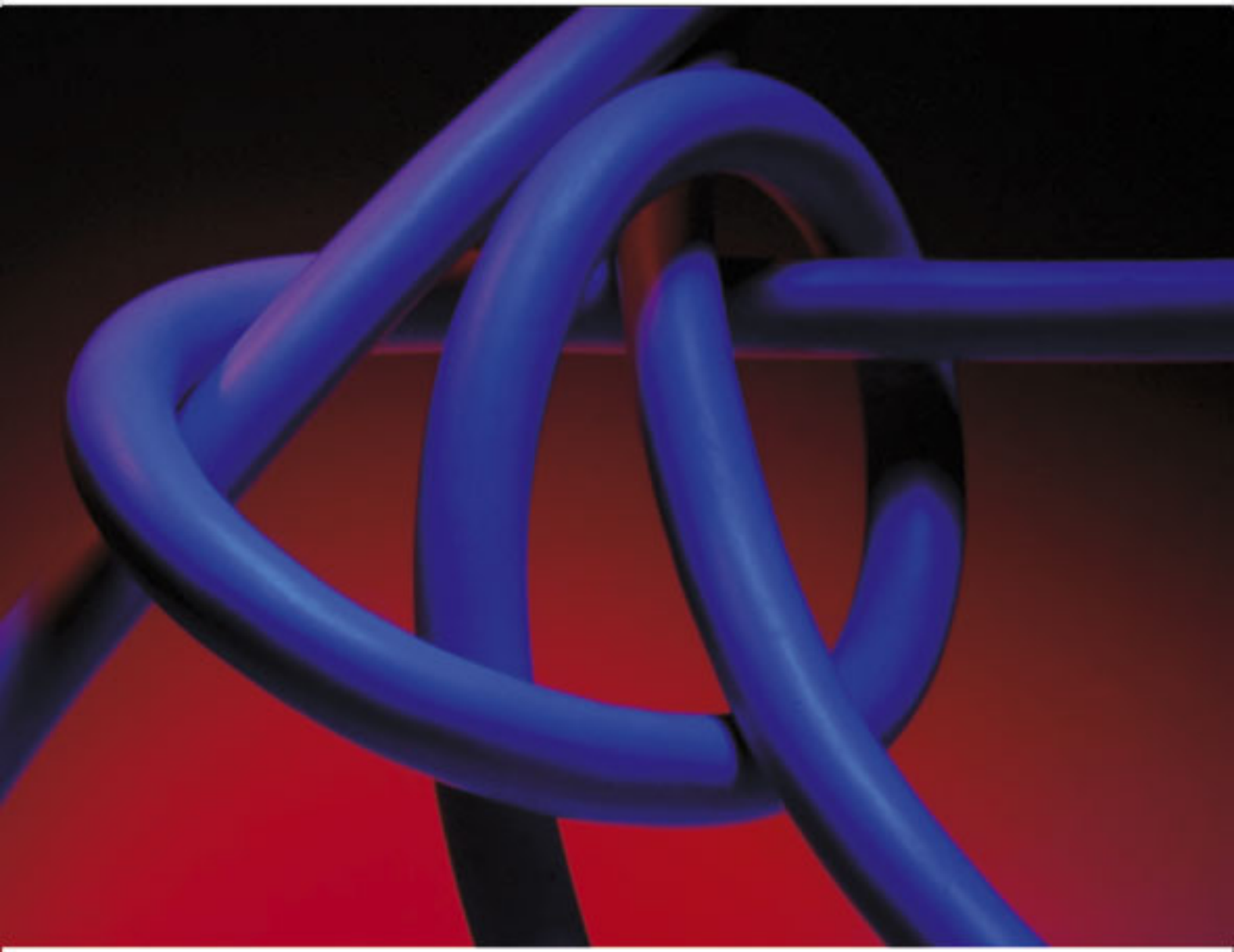
HANSABANKAS rekomenduoja:



Peter F. Drucker

VALDYMO IŠŠŪKIAI XXI AMŽIUJE

Peter F. Drucker

VALDYMO IŠŠŪKIAI

XXI

amžiuje

Vilnius, 2004

© Peter F. Drucker, 1999
© Goldratt Baltic Network, 2004
© D. Radkevičiaus PĮ Rgrupė, 2004

ISBN 9949-10-533-1

Turinys

Padėkos 7

Įvadas: Rytdienos „karštosios“ problemos 9

1 Valdymo naujosios paradigmos 13

2 Strategija – nauji neabejotini faktai 57

3 Permainų lyderis 89

4 Informacijos iššūkiai 115

5 Protinio darbo darbuotojo darbo našumas 157

6 Savęs valdymas 187

Padėkos

Parašyti šią knygą mane prikalbėjo senas mano knygų leidėjas Amerikoje Cassas Canfieldas jaunesnysis iš *HarperCollins* leidyklos. Tačiau ši knyga visai ne tokia, kokią iš pradžių mudu buvome sumanę. Galvojome apie knygą, kurioje būtų surinkta visa, kas geriausia, iš visų daugiau kaip per penkiasdešimt metų mano parašytų knygų apie valdymą; tai turėjo būti savotiška „Druckerio retrospektyva". Tačiau kai pradėjau rašyti tą knygą, kuo toliau, tuo aiškiau matėsi, jog labiau reikėtų ne į praeitį žvelgiančios knygos, o tokios, kuri žiūrėtų Į PRIEKĮ. Ir štai jums rezultatas – šioje knygoje nėra NIEKO, ką būtų galima laikyti ištrauka iš mano ankstesnių knygų apie valdymą. Ji tik *papildo* jas, ŽVELGDAMA PIRMYN. Ir visą laiką, kai rašiau šią knygą, man padėjo – kaip ir anksčiau per daug daug metų – ponas Canfieldas. Jo patarimai, pasiūlymai, pastabos labai pagerino šią knygą.

Ši knyga taip pat pažymi ir ŠEŠIASDEŠIMTIES metų jubiliejų nuo to laiko, kai pradėjau glaudžiai bendradarbiauti su savo knygų leidėju Jungtinėje Karalystėje – *Butterworth-Heinemann* leidykla. Nuo to laiko, kai ji (tada ji vadinosi *Wm. Heinemann*) 1939 metais išleido mano pirmąją knygą „The End of Economic Man", Jungtinėje Karalystėje ir Britanijos tautų sandraugos šalyse neturėjau jokio kito leidėjo. Aš labai vertinu šitokį bendravimą ir labai džiaugiuosi, kad ir šią mano knygą išleis ši leidykla.

Skaitytojai trečiajame skyriuje pamatys, kad aš raginu *išbandyti naujoves*, kitaip sakant, išmėginti jas mažu mastu. Ir šį kartą aš ir pats darau tai, ką raginu daryti kitus – išbandau šią naująją knygą. Vienas iš tokio išbandymo būdų – duoti knygos metmenis, jos ankstyvuosius variantus, paskaityti keliems savo draugams – daugiausia seniems klientams – ir paprašyti, kad jie atvirai pareikštų savo nuomo-

nę apie ją. Atsiliepdamas į jų pastabas ir kritiką, aš daug kartų tą ar kitką keičiau, perrašiau atskiras vietas, aiškiau formulavau problemas. Tačiau vėliau pamačiau, kad geriausias būdas patikrinti savo rašinius yra ruošiamos spaudai knygos ištraukų skelbimas žurnaluose. Iš to turiu DVEJOPOS naudos. Visų pirma, šitaip sužinau, kaip reaguos mano skaitytojai, o jie pasako man, ką reikėtų keisti ir kur reikėtų paaiškinti ar patikslinti. Jaučiuosi labai skolingas žmonėms, daugiausia nepažįstamiems, kurie rašo man, komentuoja ar kritikuoja tuos paskelbtus būsimos knygos fragmentus, o ypač tiems, kurie su manimi nesutinka (dažnai tą darydami viešai ir garsiai). Dėkoju jiems visiems. Tačiau dar svarbiau štai kas: ištraukų spausdinimas žurnaluose duoda tą neįkainojamą naudą, kad jos yra REDAGUOJAMOS. Negaliu išsakyti, kiek daug esu skolingas tų žurnalų redaktoriams už jų klausimus, nurodymus, iškarpymus, sakinių taisymus, maketavimą. Ypatingos mano padėkos nusipelnė Jimas Michaelsas ir Richas Karlgaardas iš *Forbes* žurnalo (jame buvo atspausdinti keli poskyriai iš pirmojo skyriaus ir ketvirtojo skyriaus pirmoji dalis), Gundersas Stradsas iš žurnalo *California Management Review* (jis atspausdino penktojo skyriaus sutrumpintą variantą) ir Nanas Stone iš *Harvard Business Review* (kuris išspausdino kelis ketvirtojo ir šeštojo skyrių poskyrius). Jie daug prisidėjo prie šios knygos gerinimo.

Įvadas: Rytdienos „karštosios“ problemos

Skaitytojai gali paklausti, o kurgi knygoje apie VALDYMO IŠŠŪKIUS diskusija apie KONKURENCINGĄ STRATEGIJĄ, apie LYDERIAVIMĄ, apie KŪRYBIŠKUMĄ, apie GRUPINĮ DARBĄ, apie TECHNOLOGIJĄ? Kur joje NŪDIENOS „KARŠTOSIOS“ PROBLEMOS? Tačiau *kaip tik dėl to* jų ir *nėra* šioje knygoje. Joje nagrinėjamos vien tik RYTDIENOS „karštosios“ problemos – svarbiausios, centrinės, gyvenimo ir mirties problemos, kurios *neabejotinai* bus svarbiausi rytdienos iššūkiai.

NEABEJOTINAI? Taip. Nes ši knyga – tai ne PRANAŠYSČIŲ knyga, tai ir ne knyga apie ATEITĮ. Joje nagrinėjami iššūkiai ir problemos jau egzistuoja visose išsivysčiusiose šalyse ir daugumoje besivystančių šalių (pavyzdžiui, Korėjoje ar Turkijoje). Jas jau galima identifikuoti, svarstyti, analizuoti, numatyti jų sprendimo būdus. Kai kur jau yra ir tuo užsiimančių žmonių. Tačiau tuo užsiimančių organizacijų ir vadovų yra dar labai mažai. Tie, kurie jau šiandien užsiima tais iššūkiais ir šitaip rengia save ir savo institucijas naujiesiems iššūkiams, taps lyderiais, rytoj dominuos jie. O kurie lauks, kol tie iššūkiai taps iš tiesų „karštomis“ problemomis, atsiliks ir net gali jau niekada nebepasivyti.

Taigi ši knyga – tai *kvietimas imtis veiksmų*.

Tie iššūkiai išplaukia ne iš šiandienos. JIE YRA SKIRTINGI. Dažniausiai jie nesiderina, pjaunasi su tuo, kas šiandien priimta ir sėkmingai veikia. Gyvename GILAUS PERSITVARKYMO epochoje – nūdienos kitimai, ko gero, radikalesni net už tuos, kurie sukėlė „Antrąją pramoninę revoliuciją“ XIX amžiaus viduryje, ar už struktūrinius pokyčius, sukeltus Didžiosios depresijos ar Antrojo pasaulinio

karo. Šios knygos SKAITYMAS sugadins nuotaiką daugeliui žmonių ir sudrums jų ramybę; tokius jausmus patyriau ir aš pats ją RAŠYDAMAS. Juk daugeliu atvejų, pavyzdžiui, kalbant apie iššūkius, susijusius su GIMSTAMUMO MAŽĖJIMU išsivysčiusiose šalyse, arba apie iššūkius individui ir jį įdarbinančiai organizacijai, aptariamus paskutiniajame šios knygos skyriuje apie SAVĘS VALDYMĄ, naujosios realijos ir jų reikalavimai verčia KEISTI politikas, kurios gerai veikė visą praėjusį šimtmetį, ir netgi keisti organizacijų bei individų MĄSTYSENĄ.

Tai KNYGA APIE VALDYMĄ, VADYBĄ. Ji sąmoningai neliečia IŠŠŪKIŲ VERSLUI, net labai svarbių, tokių kaip klausimas, ar EURAS taps svarbiausia pasaulio valiuta, atimdamas šį vaidmenį iš JAV dolerio, arba kas PAKEIS sėkmingiausius XIX amžiaus ekonominius išradimus – komercinį banką ir investicinį banką. Joje sąmoningai neliečiama EKONOMIKA, nepaisant to, kad svarbiausi VALDYMO pasikeitimai (pavyzdžiui, žinių, žinojimo kaip svarbiausio ekonomikos ištekliaus iškilimas) tikrai reikalauja radikaliai naujos ekonominės teorijos ir ne mažiau radikalios naujos ekonominės politikos. Ši knyga neliečia ir politikos – net tokio nepaprastai svarbaus klausimo, kaip kad ar gali Rusija vėl tapti politiniu, kariniu ir ekonominiu atžvilgiais galinga valstybe, ir ar ji taps tokia. Ji liečia tik VALDYMO PROBLEMAS.

Tam yra rimto pagrindo. Šioje knygoje svarstomos problemos – naujosios socialinės, demografinės ir ekonominės REALIJOS – nėra problemos, kurias galėtų sėkmingai išspręsti VYRIAUSYBĖ. Tos problemos darys didelį poveikį politikai, bet jos nėra politinės problemos. Jos nėra problemos, kurias galėtų išspręsti laisvoji rinka. Tai nėra ir EKONOMIKOS TEORIJOS ir net EKONOMINĖS POLITIKOS problemos. Tai problemos, kurių gali imtis ir jas išspręsti tik VADOVYBĖ ir INDIVIDUALUS protinio darbo darbuotojas, specialistas ar vadovas. Jos tikrai bus *svarstomos* tarp vidaus politikos klausimų visose išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse. Tačiau jos bus išspręstos kiekvienoje organizacijoje atskirai, individualiai, jas turės spręsti tos organizacijos VADOVYBĖ ir atskiri protinio darbo darbuotojai (o ypač vadovai).

Didžiąją daugumą tų organizacijų, be abejo, sudarys firmos. O tų iššūkių paveiktų individualių protinio darbo darbuotojų didžiąją dalį sudarys tų firmų darbuotojai ar dirbantys su tomis firmomis. Tačiau tai veikiau knyga apie VALDYMĄ apskritai, o ne apie FIRMŲ valdymą. Joje nagrinėjami iššūkiai veikia VISAS šių dienų visuomenes organizacijas. Tiesą sakant, kai kurie iš jų ne firmas paveiks net dar stipriau vien dėl to, kad daugelis tų prie firmų nepriskiriamų organizacijų, pavyzdžiui, universitetai ar ligoninės, jau nekalbant apie vyriausybines įstaigas, daug labiau remiasi vakardienos koncepcijomis, prielaidomis, politikomis, ar netgi, universitetų atveju, dar senesnėmis (t.y. XIX amžiaus) prielaidomis.

Kaip naudotis šia knyga? Siūlyčiau vienu prisėdimu perskaityti po skyrių; tai ilgi skyriai. O po to paklausti: „Ką šios problemos, šie iššūkiai REIŠKIA mūsų organizacijai ir man, kaip protinio darbo darbuotojui, specialistui ar vadovui?“ Kai gerai apmąstysite šį klausimą, užduokite sau kitą: „Kokių VEIKSMŲ turėtų imtis mūsų organizacija ir aš, individualus protinio darbo darbuotojas ir/ar vadovas, kad šiame skyriuje aprašytus iššūkius paverstų GALIMYBĖMIS mūsų organizacijai ir man?“

O TADA KIBKITE Į DARBĄ!

Peter F. Drucker
Claremont, California
1999 m. Naujųjų metų diena

1

Valdymo naujosios paradigmos

Kodėl prielaidos yra svarbios • Valdymas yra *verslo* valdymas • *Viena teisinga* organizacija • *Vienas teisingas* būdas valdyti žmones • Technologijos ir galutiniai naudotojai yra pastovūs ir žinomi • Valdymo veikimo sfera yra *teisiškai* apibrėžta • Valdymo veikimo sfera yra *politiškai* apibrėžta • *Kompanijos vidus* yra valdymo sritis

Įvadas
Kodėl prielaidos yra svarbios

PAGRINDINĖS PRIELAIDOS APIE REALYBĘ yra socialinio mokslo, tokio kaip valdymas, vadyba, PARADIGMOS. Jos paprastai yra mokslininkų, rašytojų, mokytojų, tos srities specialistų pasąmonėje. Tačiau nuo tų prielaidų dideliu mastu priklauso, ką tos disciplinos mokslininkai, rašytojai, mokytojai, specialistai laiko REALYBE.

Disciplinos pagrindinės prielaidos apie realybę nulemia tai, į ką ji sutelkia dėmesį. Jos apibrėžia, ką ta disciplina laiko „faktais" ir, tiesą sakant, apie ką ji pati yra. Nuo prielaidų taip pat labai priklauso, į ką ta disciplina nekreipia dėmesio ar ką atmeta kaip „apmaudžią išimtį". Jos nulemia, į ką ta disciplina kreipia dėmesį, o į ką nekreipia dėmesio ar ignoruoja.

> Geras pavyzdys yra tai, kas atsitiko su viena iš įžvalgiausių pirmųjų valdymo mokslininkių Mary Parker Follett (1868-1933).* Kadangi jos prielaidos nesiderino su tomis realijomis, kurios buvo būdingos dar tik užgimstančiai valdymo, vadybos disciplinai XX amžiaus ketvirtajame ir penktajame dešimtmečiais, ji tapo tarsi „neegzistuojanti" dar net prieš savo mirtį 1932 metais; jos darbai daugiau kaip dvidešimt penkerius metus buvo praktiškai pamiršti. Tačiau dabar žinome, kad jos pagrindinės prielaidos, liečiančios visuomenę, žmones ir valdymą buvo daug arčiau realybės negu tos, kuriomis vadovai rėmėsi tada, o dideliu mastu tebesiremia ir dabar.

Tačiau nepaisant jų svarbos, tos prielaidos retai kada analizuojamos, retai nagrinėjamos, retai jomis suabejojama, ir net retai kada jos aiškiai išdėstomos.

---

* Apie tai žr. mano įvadą į knygą **„Mary Parker Follett, Prophet of Management"** (Boston: **Harvard Business** School Press, 1995).

Socialinei disciplinai, tokiai kaip valdymas, vadyba, prielaidos faktiškai daug svarbesnės nei gamtos moksluose. Paradigma, t.y. vyraujanti bendroji teorija, gamtos pasauliui įtakos neturi. Nesvarbu, ką tokia paradigma tvirtins – kad Saulė sukasi aplink Žemę, ar kad Žemė sukasi aplink Saulę, tai neturės jokios įtakos nei Saulei, nei Žemei. Gamtos mokslas tiria OBJEKTŲ elgseną. O socialinė disciplina, tokia kaip valdymas, tiria ŽMONIŲ ir ŽMONIŲ INSTITUCIJŲ elgseną. Todėl specialistai yra linkę elgtis ir veikti taip, kaip jiems diktuoja tos disciplinos prielaidos. Dar svarbiau tai, kad gamtos mokslo realybė – fizinis pasaulis ir jo dėsningumai – nesikeičia (o jei ir keičiasi, tai veikiau tik per milijonus metų, nei per šimtmečius, o tuo labiau dešimtmečius). Socialinis pasaulis tokių „gamtos dėsnių" neturi. Todėl jis nuolat kinta. O tai reiškia, kad prielaidos, galiojusios vakar, gali per labai trumpą laiką nustoti galioti ar net pradėti klaidinti.

> Dabar visi siūlo grupes, komandas, kaip „tinkamas" organizacijas bet kokiai užduočiai vykdyti. (Aš pats pradėjau propaguoti jas dar 1954 metais, o ypač 1973 metais išleistoje savo knygoje „Management: Tasks, Responsibilities, Practices".) Dabartinis ortodoksinis požiūris į komandas remiasi pagrindine prielaida, kurios laikosi praktiškai visi vadybos teoretikai ir dauguma praktikų nuo pat ankstyvųjų galvojimo apie organizaciją dienų, taigi nuo Henri Fayolio Prancūzijoje ir Walterio Rathenau Vokietijoje apie 1900 metus laikų – kad yra, ar bent jau TURI būti VIENA teisinga, tinkama organizacija. O svarbiausia yra ne tai, ar komanda iš tikrųjų yra reikiamas „atsakymas" (kol kas tą patvirtinančių įrodymų dar nelabai daug), bet, kaip bus svarstoma truputį vėliau, kad pagrindinė prielaida apie vienos teisingos organizacijos buvimą jau nebeatlaiko kritikos.

Todėl socialinėje disciplinoje, tokioje kaip valdymas, svarbiausios yra pagrindinės prielaidos. O dar svarbesnis yra pagrindinių prielaidų KITIMAS.

Nuo valdymo tyrimų pradžios – o jie faktiškai pradėti tik XX amžiaus ketvirtajame dešimtmetyje – dauguma mokslininkų, rašytojų ir specialistų pripažino DU KOMPLEKTUS prielaidų, liečiančių valdymo, vadybos REALYBĘ.

Vienas prielaidų komplektas sudaro valdymo DISCIPLINOS pagrindą:

1. Valdymas yra *verslo* valdymas.
2. Yra, ar bent jau turi būti, VIENA teisinga *organizacinė struktūra*.
3. Yra, ar bent jau turi būti, VIENAS teisingas būdas *valdyti žmones*.

Kitas prielaidų komplektas sudaro valdymo PRAKTIKOS pagrindą:

1. Technologijos, rinkos ir galutiniai naudotojai yra *žinomi*.
2. Valdymo aprėptis apibrėžta *teisiškai*.
3. Valdymas yra orientuotas į vidų.
4. Šalies sienų apibrėžta ekonomika yra įmonės ir vadovybės „ekologija“.

Didžiąją šio laikotarpio dalį – bent jau iki devintojo dešimtmečio pradžios – visos šios prielaidos, išskyrus pirmąją, buvo pakankamai artimos realybei, kad būtų veiksmingos, naudojant jas tyrimo, rašymo, mokymo ar praktinio vadovavimo tikslams. Tačiau dabar jau iš to jų naudingumo nieko nebeliko ir jos tapo vos ne karikatūromis. Šiuo metu jos jau taip nutolo nuo faktinės realybės, kad tampa kliūtimis valdymo Teorijai ir dar rimtesnėmis kliūtimis jo Praktikai. Tiesą sakant, realybė sparčiai tampa priešingybe to, kuo tos prielaidos pretenduoja būti. Todėl jau pats laikas peržiūrėti tas prielaidas ir pabandyti suformuluoti NAUJAS PRIELAIDAS, kurios dabar turėtų duoti informacijos ne tik valdymo tyrimui, bet ir jo praktikai.

I
Valdymas yra verslo *valdymas*

Dauguma žmonių, dalyvaujančių valdyme ir nedalyvaujančių jame, šią prielaidą priima kaip savaime suprantamą. Tiesą sakant, rašantys apie valdymą, vadybą, jos specialistai ir nespecialistai net negirdi žodžių „valdymas, vadyba" – jie automatiškai girdi žodžius „VERSLO VALDYMAS, VADYBA"

Ši prielaida, liečianti valdymo, vadybos pasaulį, atsirado gan neseniai. Iki XX amžiaus ketvirtojo dešimtmečio tie negausūs autoriai ir mąstytojai, kuriems rūpėjo valdymo klausimai – pradedant Fredericku Winslowu Tayloru XX amžiaus pačioje pradžioje ir baigiant Chesteriu Barnardu prieš pat Antrąjį pasaulinį karą – darė prielaidą, kad verslo valdymas yra tik bendrojo valdymo pogentė ir iš esmės jis nuo bet kokios kitos organizacijos valdymo skiriasi ne daugiau, kaip viena šunų veislė skiriasi nuo kitos šunų veislės.

Pirmasis *praktinis* valdymo teorijos pritaikymas įvyko ne versle, o nepelno ir vyriausybinėse įstaigose. Frederickas Winslowas Tayloras (1856-1915), „mokslinio valdymo (menedžmento)" termino kūrėjas, tikriausiai sugalvojo ir terminus „valdyba (menedžmentas)" ir „konsultavimas" jų dabartine prasme. Savo vizitinėje kortelėje jis vadino save „vadybos (menedžmento) konsultantu" sakydamas, kad tyčia pasirinko tuos naujus ir keistus terminus, kad pabrėžtų potencialiems klientams, jog siūlo jiems kažką visiškai naujo. Tačiau 1912 metais liudydamas Kongrese Tayloras kaip „mokslinio valdymo (menedžmento)" „tobulą pavyzdį" paminėjo ne kokią nors firmą, o Mayo kliniką ir kaip tik šis įvykis pirmą kartą atkreipė visos šalies dėmesį į valdymą. O labiausiai išgarsėjęs Tayloro „mokslinio valdymo (menedžmento)" pritaikymo pavyzdys (nors ir sustabdytas dėl profsąjungų spaudimo) buvo ne verslo sferoje, o vyriausybei priklausančiame ir jos tvarkomame JAV armijos Vatertauno arsenale.

Pirmoji pareigybė, kuriai įvardyti buvo pavartotas terminas „vadovas (menedžeris)“ jo dabartine prasme, irgi buvo ne verslo srityje. Tai buvo Miesto valdytojas (menedžeris) – amerikiečių išradimas XX amžiaus pradžioje. Ir pirmasis sąmoningas ir sistemingas „valdymo (menedžmento) principų“ pritaikymas įvyko ne versle. Tai padaryta reorganizuojant JAV armiją 1901 metais Elihu Rooto (1845-1937), karo ministro Theodore Roosevelto prezidentavimo metu, iniciatyva.

Pirmasis valdymo (menedžmento) klausimų kongresas, įvykęs Prahoje 1922 metais, buvo organizuotas ne verslininkų, o Herberto Hooverio, tuometinio JAV prekybos ministro, ir Tomašo Masariko, pasaulinio garso istoriko ir Čekoslovakijos respublikos įkūrėjo ir jos prezidento. Ir Mary Parker Follett, kurios darbai apie valdymą, vadybą pradėjo rodytis irgi maždaug tuo metu, verslo valdymo niekada neskyrė nuo neverslo valdymo. Ji kalbėjo apie organizacijų valdymą ir tuos pačius principus taikė visoms organizacijoms.

Prie valdymo identifikavimo su verslo valdymu atvedė Didžioji depresija su jos priešiškumu verslui ir panieka verslo vadovams. Siekiant nesusitepti verslo purvu, valdymas valstybiniame sektoriuje buvo pavadintas „valstybiniu administravimu“ ir paskelbtas atskira disciplina su savais universitetų fakultetais, sava terminologija, savomis karjeros pakopomis. Kartu, ir dėl tos pačios priežasties, tai, kas prasidėjo kaip valdymo tyrimas greit augančioje ligoninėje (pavyzdžiui, toks, kurį vykdė Raymondas Sloanas, *General Motors* kompanijos vadovo Alfredo Sloano jaunesnysis brolis), atsiskyrė kaip atskira disciplina, pavadinta „ligoninių administravimu“.

Kitaip sakant, nevadinti „valdymu (menedžmentu)“ Didžiosios depresijos metais buvo laikoma „politiškai teisingu“ dalyku.

Tačiau po karo mada pasikeitė. Apie 1950 metus verslas tapo „geru žodžiu“. Tai daugiausia buvo amerikiečių verslo valdymo veiklos efektyvumo per Antrąjį pasaulinį karą nuopelnas. O tada jau labai greit „verslo valdymas“ tapo „politiškai teisingu“ dalyku, visų pirma

kaip tyrimo sritis. Ir nuo to laiko valdymas viešojoje nuomonėje ir mokslo sferose tapatinamas su „verslo valdymu“.

Tačiau šiuo metu jau pradedame taisyti šią šešiasdešimties metų senumo klaidą. Tą rodo kad ir daugelio „verslo mokyklų“ pervadinimas „vadybos mokyklomis“, sparčiai auganti tų mokyklų „nepelno vadybos“ pasiūla, „vadybos programų vadovams“, siūlomų tiek verslo, tiek neverslo vadovams, atsiradimas arba „pastoracinės, ganytojiškos vadybos“ fakultetų atsiradimas dvasinėse mokyklose.

Tačiau prielaida, kad valdymas yra verslo valdymas, neišnyko. Todėl svarbu teigti – ir tą daryti garsiai – kad valdymas NĖRA verslo valdymas, kaip kad medicina neapsiriboja vien tik akušerija.

Žinoma, įvairių organizacijų valdymas turi skirtumų – galų gale, strategija priklauso nuo misijos, o struktūra priklauso nuo strategijos. Žinoma, kad mažmeninės prekybos tinklo valdymas skiriasi nuo katalikų vyskupijos valdymo (nors tie skirtumai daug mažesni nei prekybininkai ar vyskupai mano), o aviacijos bazės valdymas skiriasi nuo ligoninės ar programinės įrangos kompanijos valdymo. Tačiau labiausiai skiriasi atskirų organizacijų vartojami terminai. O šiaip jau daugiau skiriasi ne tiek patys principai, kiek jų taikymas. Nėra didelių skirtumų ir tarp uždavinių bei iššūkių. Pavyzdžiui, visų šių organizacijų vadovai maždaug tiek pat laiko skiria žmonių problemoms, o žmonių problemos beveik visada tos pačios. Apie devyniasdešimt procentų to, kas rūpi kiekvienai iš tų organizacijų, yra bendra joms visoms. O kai dėl skirtumų, sudarančių likusius dešimtį procentų, tai jie tarp verslo ir neverslo nėra didesni nei tarp skirtingų pramonės šakų firmų (pavyzdžiui, tarp tarptautinio banko ir žaislus gaminančios kompanijos). Visose organizacijose – tiek verslo, tiek neverslo – tik dešimt procentų valdymo, vadybos reikia priderinti prie organizacijos konkrečios misijos, jos specifinės kultūros, savitos istorijos ir specifinio žodyno.

> Kad valdymas nėra verslo valdymas ypač svarbu dėl to, kad *išsivysčiusioje visuomenėje* XXI amžiuje verslas beveik garantuotai nebus augimo sektorius; faktiškai firmos išsivysčiusiose visuomenėse ir XX amžiuje nebu-

vo augimo sektorius. Visose išsivysčiusiose šalyse į ekonominę veiklą, t.y. į „verslą“ dabar įtraukta daug mažesnė darbingų žmonių dalis nei prieš šimtą metų. Tada faktiškai visi darbingi gyventojai užsidirbdavo pragyvenimui ekonomine veikla (pavyzdžiui, žemdirbyste). XX amžiuje išsivysčiusiose šalyse augimo sektoriai buvo „neversle“ – vyriausybės įstaigos, laisvosios profesijos, sveikatos apsauga, švietimas. Per paskutinįjį šimtmetį (ar bent jau nuo Pirmojo pasaulinio karo) verslo, kaip darbdavio ir pragyvenimo šaltinio, vaidmuo nepaliaujamai mažėjo. Ir, kiek įmanoma prognozuoti, augimo sektorius XXI amžiuje išsivysčiusiose šalyse bus ne „verslas“, t.y. ne organizuota *ekonominė* veikla. Tikriausiai tai bus socialinis nepelno sektorius. Kaip tik šiame sektoriuje šiandien vadyba labiausiai reikalinga, jame sistemingas, principingas, teorija besiremiantis valdymas gali greičiausiai duoti didžiausių rezultatų.

Todėl PRIELAIDŲ, kuriomis turėtų remtis valdymas tam, kad tiek jo tyrimas, tiek praktinis pritaikymas būtų produktyvus, analizavimo pirmoji išvada bus tokia:

Valdymas, vadyba yra specifinis ir skiriamasis bet kurios organizacijos bruožas.

II
Viena teisinga *organizacija*

Valdymu ir jo tyrimu buvo susirūpinta, kai staiga atsirado didelės organizacijos – firmos, valstybinės įstaigos, didelė nuolatinė armija. Tai buvo XIX amžiaus pabaigos visuomenės naujovė.

Nuo pat pradžios (daugiau kaip prieš šimtą metų) organizacijos tyrimas rėmėsi tokia prielaida:

Yra, ar bent jau turi būti, viena teisinga organizacija.

Supratimas, kas yra ta „viena teisinga organizacija", keitėsi ne kartą. Tačiau tos vienos teisingos organizacijos ieškojimas tęsėsi ir tebesitęsia dar ir šiandien.

Verslo organizacinė struktūra pirmą kartą pradėta nagrinėti XIX amžiaus pabaigoje ir XX amžiaus pradžioje Prancūzijoje. Šių tyrimų pradininkas buvo Henri Fayolis (1841-1925), vienos iš didžiausių Europoje, bet visiškai pakrikusios organizacijos – anglies kasimo kompanijos vadovas. (Tačiau knygą apie tai jis išleido tik 1916 metais.) Maždaug tuo pačiu laiku organizavimo klausimais pradėjo domėtis ir specialistai Jungtinėse Valstijose – Johnas J. Rockefelleris vyresnysis, J. P. Morganas ir ypač Andrew Carnegie (jo poveikis buvo pats didžiausias, ir iš jo yra ko pasimokyti net ir šiandien). Truputį vėliau Elihu Rootas, kaip jau minėjome, organizavimo teoriją pritaikė JAV armijai, ir vargu ar galima laikyti sutapimu tai, kad Rootas buvo Carnegie'o patarėjas teisės klausimais. Tuo pačiu laiku Georgas Siemensas (1839-1901), 1870 metais įkūręs *Deutsche Bank*, naudojo (apie 1895 metus) savo draugo Fayolio organizacines koncepcijas gelbėti sparčiai smunkančią *Siemens Electric Company*, įkurtą jo pusbrolio Wernerio Siemenso (1816-1892), bet jam mirus netekusią vadovo.

Tačiau tuo metu organizacinės struktūros būtinybė buvo akivaizdi toli gražu ne visiems.

> Pavyzdžiui, Frederickas Winslowas Tayloras jos nematė. Iki pat savo mirties jis rašė ir kalbėjo apie „savininkus ir jų pagalbininkus". Ir kaip tik šia struktūros nebuvimo koncepcija vadovavosi Henry Fordas (1863-1947), iki pat savo mirties bandęs vadovauti kompanijai, kuri ilgą laiką (iki XX amžiaus trečiojo dešimtmečio pabaigos) buvo didžiausia pasaulyje gamybinė kompanija.

Būtinybę turėti formalią organizacinę struktūrą atskleidė Pirmasis pasaulinis karas. Tačiau jis kartu parodė, jog Fayolio (ir Carnegie'o) funkcinė struktūra nėra tinkama organizacinė forma. Tuoj po Pirmojo pasaulinio karo iš pradžių Pierre S. Du Pontas (1870-1954), o po to ir Alfredas Sloanas (1875-1966) sukūrė decentralizacijos modelį. O dabar, per keletą pastarųjų metų, mes pradėjome reklamuoti „komandą" kaip vienintelę teisingą organizacinę formą, tinkančią beveik viskam.

Tačiau šiuo metu jau turėtų būti aišku, kad tokio dalyko kaip viena teisinga, tinkama organizacija apskritai nėra. Yra tik *organizacijos*, kurių kiekviena turi tam tikras stipriąsias puses, tam tikrus ribotumus ir geriausiai tinka tam tikroms sritims. Tapo aišku, kad organizacija nėra absoliutus dalykas. Ji yra tik *priemonė*, padedanti žmonėms našiau dirbti visiems kartu. Todėl tam tikra organizacinė struktūra tinka tam tikriems darbams tam tikromis sąlygomis ir tam tikru laiku.

Dabar daug kalbama apie „hierarchijos pabaigą". Tai baisi nesąmonė. Bet kurioje institucijoje turi būti aukščiausia valdžia, kitaip sakant, „bosas", viršininkas, galintis priimti galutinius sprendimus ir galintis tikėtis, kad jiems bus paklūstama. Bendro pavojaus akivaizdoje – o su juo anksčiau ar vėliau gali susidurti kiekviena institucija – visų išlikimas priklauso nuo aiškių komandų. Kai laivas pradeda skęsti, kapitonas nešaukia susirinkimo, jis įsakinėja. Ir norint laivą išgelbėti, visi turi paklusti tiems įsakymams, turi tiksliai žinoti, kur eiti ir ką daryti, ir nesiginčyti bei nemėginti „dalyvauti priimant sprendimus". Ištikus krizei „hierarchija" ir visų organizacijos narių besąlygiškas jos priėmimas yra vienintelis būdas išsigelbėti.

Kitose situacijose toje pačioje institucijoje gali būti reikalingas svarstymas, dar kitose – grupinis, komandinis darbas ir t. t.

Organizavimo teorija remiasi prielaida, kad institucijos yra homogeniškos ir todėl visa institucija turi būti organizuota tokiu pat būdu.

> Fayolis rėmėsi „tipiškos gamybinės įmonės" prielaida. Alfredas Sloanas XX amžiaus trečiajame dešimtmetyje visus *General Motors* kompanijos decentralizuotus padalinius organizavo visiškai vienodai. Po trisdešimties metų, kai šeštojo dešimtmečio pradžioje vyko didelė *Ge-*

> *neral Electric* kompanijos (Amerikoje) reorganizacija, vis dar buvo laikoma „eretiška“ mintis mažus padalinius, susidedančius iš kelių dešimčių tyrinėtojų, kurie užsiimtų tik tyrimais pagal JAV Karinių oro pajėgų užsakymus, organizuoti kitaip negu didžiulius „departamentus“ su tūkstančiais darbuotojų, gaminančių kokį nors standartinį gaminį, pavyzdžiui, buitinį skrudintuvą. Laikantis šios nuostatos, ir maža tyrinėtojų grupė privalėjo turėti gamybos vadovą, personalo vadovą, finansų vadovą, ryšių su visuomene vadovą.

Tačiau kiekvienoje įmonėje, tikriausiai net ir Fayolio „tipiškoje gamybinėje įmonėje“, egzistuoja būtinybė turėti daug viena šalia kitos egzistuojančių įvairių organizacinių struktūrų.

> Pasaulio ekonomikoje vis svarbiau ir vis sunkiau darosi valdyti užsienio valiutų kursų svyravimo keliamą pavojų. Nė vienam įmonės padaliniui negalima leisti savarankiškai spręsti šį klausimą savo turimų valiutos išteklių atžvilgiu. Tačiau tai pačiai įmonei, aptarnaujančiai klientus, ypač jei ji veikia aukštųjų technologijų srityje, reikalinga beveik visiška vietinė autonomija, dar didesnė nei ta, kurią jai suteikia tradicinė decentralizacija. Kiekvienas darbuotojas, individualiai aptarnaujantis klientus, privalo būti pats sau „viršininkas“, o likusi organizacijos dalis turėtų savo veiklos kryptį nustatyti pagal tuos savo darbuotojus.

Kai kurioms tyrimų rūšims reikalingas griežtas funkcinis organizavimas, kai visi specialistai patys „groja savo instrumentais“. Tačiau kitoms tyrimų rūšims, ypač toms, kurios apima sprendimų priėmimą ankstyvoje stadijoje (pavyzdžiui, tiriant kai kuriuos vaistus), iš pat pradžių reikalingas grupinis, komandinis darbas. O tos dvi tyrimų rūšys dažnai egzistuoja lygiagrečiai toje pačioje tyrimo organizacijoje.

Tikėjimas, kad turi būti viena teisinga organizacija, yra glaudžiai susijęs su klaidingu įsitikinimu, kad valdymas yra verslo valdymas. Jei pirmieji vadybos tyrinėtojai nebūtų darę tokios klaidos, o būtų žiūrėję ir į neverslo organizacijas, tai jie greit būtų pamatę, jog priklausomai nuo darbo pobūdžio organizacinės struktūros smarkiai skiriasi.

Katalikų vyskupija organizuota visai kitaip nei operos teatras. Šiuolaikinė armija organizuota visai kitaip nei ligoninė. Tačiau tipiška ir tai, kad tos institucijos turi daugiau kaip po vieną organizacinę struktūrą. Pavyzdžiui, katalikų vyskupijoje vyskupas kai kuriose srityse turi absoliučią valdžią, kitose jo valdžia apribota kaip konstitucinio monarcho (pavyzdžiui, smarkiai apribota jo teisė skirti drausmines nuobaudas savo vyskupijos dvasiškiams), o dar kitose jis faktiškai yra visai bejėgis (pavyzdžiui, jis negali lankyti savo vyskupijos parapijų be jų klebonų pakvietimo). Vyskupas skiria vyskupijos teismo narius, nors paprotys ir nurodo, kuriuos dvasiškius galima būtų skirti toms pareigoms eiti. Tačiau kai tokio teismo nariai jau paskirti, tai tik jie, o ne vyskupas turi teisę vykdyti teisingumą daugelyje sričių.

Kai kurie organizavimo „principai“ iš tikrųjų egzistuoja.

Vienas dalykas visiškai aiškus – organizacija turi būti skaidri. Žmonės turi žinoti ir suprasti organizacijos, kurioje jie turėtų dirbti, struktūrą. Tai lyg ir akivaizdus dalykas, bet daugumoje institucijų (net ir karinių) jis yra pažeidinėjamas.

Kitą principą jau minėjau: kažkas organizacijoje privalo turėti įgaliojimus priimti galutinį sprendimą toje srityje. Ir kažkas turi aiškiai vadovauti, ištikus KRIZEI. Taip pat logiška laikytis principo, kad suteiktos valdžios dydis turi atitikti atsakomybės dydį.

Taip pat logiška laikytis principo, kad vienas žmogus organizacijoje privalo turėti tik vieną „viršininką“. Dar iš romėnų teisės žinomas teiginys, kad tris šeimininkus turintis vergas faktiškai yra laisvas

žmogus. Labai senas žmonių tarpusavio santykių principas reikalauja, kad niekas netaptų lojalumo, ištikimybės konflikto auka. O daugiau kaip vieno viršininko turėjimas kaip tik ir sukuria tokį konfliktą. Beje, kaip tik dėl tokios priežasties taip sunkiai einasi dabar tokiai populiariai „*Jazz Combo*" komandai – kiekvienas jos narys turi po du viršininkus: pavyzdžiui, specializuotos funkcinės grupės, sakysim, konstruktorių, viršininką ir visos komandos viršininką. Geras struktūrinis principas yra turėti kuo mažiau lygių, sluoksnių, kitaip sakant, turėti kuo plokštesnę organizaciją, jau vien dėl to, kad informacijos teorija sako, jog kiekviena jungtis dvigubai padidina triukšmą ir dvigubai sumažina perduodamos informacijos apimtį.

Tačiau tie principai nepasako, *ką daryti*. Jie tik nurodo, ko nedaryti. Jie nepasako, kas bus veiksminga. Jie tik nurodo, kas tikriausiai neveiks. Šie principai ne per daug skiriasi nuo tų, kuriais remiasi architektas savo darbe. Jie nepasako jam, kokį pastatą statyti. Jie tik nurodo jam egzistuojančius apribojimus. Maždaug tą patį daro ir įvairūs organizacinės struktūros principai.

> Iš to išplaukia viena išvada: *individai* privalo turėti galimybę dirbti vienu metu keliose skirtingose organizacinėse struktūrose. Vykdydami vieną užduotį, jie dirbs komandoje. Tačiau kitos užduoties vykdymui jie tuo pačiu metu turės dirbti valdančioje ir kontroliuojančioje struktūroje. Vienas ir tas pats individas, kuris yra „viršininkas" *savo organizacijoje*, *bus* „*partneris*" *kokiame nors* susivienijime, bendroje įmonėje ir pan. Kitaip sakant, organizacijos privalės tapti viena iš vadovo priemonių.

Dar svarbiau tai, kad reikia toliau nagrinėti įvairių organizacijų stipriąsias puses bei jų ribotumus, trūkumus. Kokiam darbui, kokioms užduotims kokios organizacijos geriausiai tinka? Ir kada kokios nors užduoties vykdymo metu reikėtų nuo vieno organizacijos tipo pereiti prie kito?

Toks analizavimas, ko gero, labiausiai reikalingas šiuo metu „politiškai teisingai" organizacinei formai – grupei, komandai.

> Šiuo metu egzistuoja visų priimta prielaida, kad yra tik viena komandos rūšis – pavadinkime ją *Jazz Combo* – ir kad ji tinka kiekvienai užduočiai vykdyti. Tačiau faktiškai egzistuoja nemažiau kaip pustuzinis, o gal ir daugiau kaip dešimt labai įvairių komandų, ir kiekviena iš jų turi savo taikymo sritį, kiekvienai būdingi savi ribotumai ir trūkumai, kiekvieną reikia vis kitaip valdyti. O ta tokia populiari šiuo metu komandos rūšis – *Jazz Combo* – be abejonės yra pati sunkiausia, nes sunkiausia pasiekti, kad ji būtų veiksminga, be to ir jos trūkumai patys didžiausi. Tad jei neišsiaiškinsime, ir kuo greičiau, kam geriausiai tinka ta ar kita komanda, tai per keletą metų komandos susikompromituos, bus traktuojamos tik kaip dar vienas trumpalaikis madingas susižavėjimas. O iš tikrųjų komandos yra svarbios. Kai jos yra savo vietoj, ten, kur yra veiksmingos, tai užsirekomenduoja kaip pati efektyviausia organizacinė forma.

Na ir be abejo būsime priversti tirti ir naudoti veikiau „mišrias" negu tik „grynas" struktūras, „vieną teisingą organizaciją", kuriomis organizavimo teorija, o dideliu mastu ir organizavimo praktika dar tebetiki.

> Štai pavyzdys. Širdies šuntavimo operacijai atlikti reikia daugiau kaip dešimties aukštos kvalifikacijos specialistų. Juos galima traktuoti kaip gryną – tiesą sakant, tiesiog kraštutinį – Fayolio „funkcinės organizacijos" atvejį. Kiekvienas komandos narys – vyriausias chirurgas, du jam padedantys chirurgai, anesteziologas, trys medicinos seselės, padedančios chirurgams, dvi ar trys seselės ir rezidentas pooperacinėje palatoje ir intensyvios terapijos palatoje, kvėpavimo technikas, prižiūrintis dirbtinės širdies ir plaučių aparato darbą – atlieka vieną, tik VIENĄ darbą ir niekada nedaro nieko kito. Tačiau visi tie žmonės laiko save viena „komanda", to-

kiais juos laiko ir visi kiti ligoninės darbuotojai. Jie iš tikrųjų yra komanda, kurios kiekvienas narys – tučtuojau ir be kieno nors įsakymo ar nurodymo – REAGUOJA į menkiausią operacijos ritmo, jos eigos pokytį.

Yra viena sritis, kurioje tyrimai ypač reikalingi. Tai AUKŠČIAUSIOSIOS VADOVYBĖS ORGANIZACINĖ STRUKTŪRA.

Rūpinimosi šiuo klausimu faktiška pradžia reikėtų laikyti pirmąjį sąmoningą mėginimą suplanuoti aukščiausiosios vadovybės darbą – AMERIKOS KONSTITUCIJCS kūrimą. Ji pirmą kartą išsprendė seniausią politinės visuomenės organizacinę problemą, kurios nepajėgė išspręsti nė viena iš ankstesnių politinių sistemų – valdžios tęstinumo, pareigų perdavimo problemą. Ši konstitucija užtikrino, kad visada bus aukščiausias valstybės pareigūnas, visiškai teisėtas, turintis visą jam priklausančią valdžią ir (tikėkimės) pasiruošęs tam darbui, tačiau jis nekels grėsmės dabar einančio tas pareigas asmens valdžiai, kai tuo tarpu anksčiau kronprincai tokią grėsmę keldavo. Lyginant su aukščiausios vadovybės struktūros klausimų sprendimu nepolitinėse organizacijose, šis darbas buvo vykdomas, kai dar nebuvo formalios organizavimo teorijos. Georgas Siemensas, kurį jau minėjome kaip *Deutsche Bank* įkūrėją bei savo pusbrolio elektros kompanijos gelbėtoją, įvedant joje formalią organizacinę struktūrą (beje, tiek *Deutsche Bank*, tiek ir *Siemens Electric Company* ir dabar tebėra didžiausios Vokietijoje kompanijos atitinkamose pramonės šakose), sukūrė tai, kas iki šiol sudaro aukščiausios vadovybės teisinę struktūrą Vokietijoje (ir, su nedideliais niuansais, Vidurio ir Šiaurės Europoje): lygiateisių partnerių komandą, kurioje kiekvienas partneris yra FUNKCINIS specialistas, turintis beveik visišką autonomiją savo srityje, o visa grupė išsirenka savo „SPIKERĮ“, kuris yra ne „viršininkas“, o „lyderis“.

Tačiau aš abejoju, ar kas nors ryšis tvirtinti, jog mes iš tikrųjų žinome, kaip organizuoti aukščiausios vadovybės darbą bet kur – firmoje, universitete, ligoninėje ar net šiuolaikinėje bažnyčioje.

> Štai aiškus ženklas, kaip didėja praraja tarp mūsų retorikos ir praktikos: mes be perstojo kalbame apie „komandas" ir visi tyrimai baigiami išvada, kad aukščiausios vadovybės sėkmingam darbui tikrai reikia turėti komandą. Tačiau mes dabar praktikuojame (ir ne tik Amerikos pramonėje) patį kraštutiniausią antžmogiško kompanijos vadovo „asmenybės kultą". Ir susidaro įspūdis, kad šitaip mums garbinant išpūstus, hiperbolizuotus kompanijos vadovus, niekas neskiria net mažiausio dėmesio klausimui kaip jie turėtų būti pakeičiami, koks turėtų būti tas pakeitimo procesas, nors valdžios perdavimas, jos tęstinumas visada buvo pats sunkiausias išbandymas bet kuriai aukščiausiai vadovybei ir bet kuriai institucijai.

Kitaip sakant, reikia dar nepaprastai daug pasidarbuoti organizacinės teorijos ir organizacinės praktikos srityje, nors tai yra seniausios organizuoto darbo ir organizuotos praktikos veiklos sritys.

Vadybos pionieriai prieš šimtą metų buvo teisūs. *Reikalinga organizacinė struktūra.* Šiuolaikinei įmonei – firmai, valstybinei įstaigai, universitetui, ligoninei, didelei bažnyčiai ar dideliam kariniam daliniui – reikia organizacijos lygiai taip, kaip bet kokiai biologinei organizacijai, sudėtingesnei už amebą, reikalinga struktūra. Tačiau tie pionieriai klydo darydami prielaidą, kad yra ar turėtų būti teisinga, tinkama organizacija. Kaip kad yra daug biologinių organizacijų struktūrų, taip ir socialinis organizmas, kitaip sakant, šiuolaikinė institucija, turi daug organizacinių formų. Ir užuot ieškojusi teisingos organizacijos, vadovybė turėtų mokytis ieškoti, kurti, išbandyti

organizaciją, tinkančią tam darbui, tai užduočiai.

III
Vienas teisingas *būdas valdyti žmones*

Jokioje kitoje srityje nėra taip tvirtai, nors daugiausia nesąmoningai, laikomasi pagrindinių tradicinių prielaidų, kaip žmonių ir jų valdymo srityje. Ir jokioje kitoje srityje nėra taip smarkiai atitrūkstama nuo realybės ir veikiama absoliučiai neracionaliai.

„Yra, ar bent jau turėtų būti vienas teisingas būdas valdyti žmones" – šia prielaida grindžiama praktiškai kiekviena knyga ar straipsnis apie žmonių valdymą.

> Dažniausiai ši prielaida cituojama pagal Douglaso McGregoro knygą „The Human Side of Enterprise" (1960), kur tvirtinama, kad vadovybės priverstos rinktis vieną iš dviejų, ir tiktai dviejų, žmonių valdymo būdų – „X teoriją" ar „Y teoriją", ir paskui teigiama, kad teisinga yra tik Y teorija. (Kiek anksčiau beveik tą patį tvirtinau ir aš savo knygoje „The Practice of Management", išleistoje 1954 metais). Po kelerių metų Abrahamas H. Maslowas (1908-1970) savo knygoje „Eupsychian Management" (1962; jos nauja laida išėjo 1995 metais pavadinimu „Maslow on Management") parodė, kad tiek McGregoras, tiek aš, buvome visiškai neteisūs. Jis įtikinamai parodė, kad skirtingus žmones ir valdyti reikia skirtingai.

Aš iš karto atsiverčiau, nes Maslowo įrodymai nepaneigiami. Tačiau iki šiol į juos beveik niekas nekreipia dėmesio.

Ta svarbiausia prielaida, kad yra, ar bent jau turėtų būti vienas vienintelis teisingas būdas valdyti žmones, remiasi visos kitos prielaidos apie žmones organizacijose ir apie jų valdymą.

Viena iš tokių prielaidų teigia, kad žmonės, dirbantys kokiai nors organizacijai, yra tos organizacijos *darbuotojai*, dirbantys visą darbo dieną ir kurių pragyvenimas bei karjera priklauso nuo tos organizaci-

jos. Dar kita iš tų prielaidų sako, kad žmonės, dirbantys kokiai nors organizacijai, yra *pavaldiniai*. Tiesą sakant, taip daroma prielaida, kad didžioji dauguma tų žmonių yra nekvalifikuoti ar žemos kvalifikacijos darbuotojai, darantys tik tai, kas jiems pavesta.

Prieš aštuoniasdešimt metų, per Pirmąjį pasaulinį karą ir tuoj po jo, kai tos prielaidos buvo pirmą kartą suformuluotos, jos buvo pakankamai arti realybės, kad jas būtų galima laikyti galiojančiomis. Tačiau šiandien jos visos jau nebegalioja. Didžioji dauguma žmonių, dirbančių kokiai nors organizacijai, vis dar gali būti tos organizacijos darbuotojais. Tačiau mažesnioji, bet nuolat didėjanti jų dalis nors ir dirba tai organizacijai, jau nebėra jos darbuotojai, o tuo labiau visą darbo dieną dirbantys jos darbuotojai. Jie gali dirbti tos organizacijos subrangovui, pavyzdžiui, subrangovinei firmai, prižiūrinčiai kokią nors ligoninę ar gamyklą, arba subrangovinei firmai, teikiančiai duomenų apdorojimo paslaugas vyriausybės įstaigai ar kokiai nors kompanijai. Jie yra laikini ar nevisą darbo dieną dirbantys darbuotojai. Vis daugiau jų dirba pagal sutartis už honorarą ar tik tam tikrą sutartyje numatytą laiko tarpą. Tai ypač galioja labiausiai kvalifikuotiems, taigi patiems vertingiausiems žmonėms, dirbantiems tai organizacijai.

Net ir tarp dirbančių organizacijai visą darbo dieną vis mažiau ir mažiau žmonių yra „pavaldiniai“; tokių mažėja net ir tarp palyginti žemos kvalifikacijos darbininkų. Vis didesniu mastu darbuotojai yra „protinio darbo darbuotojai“ („žinių darbuotojai“). O protinio darbo darbuotojai jau nebe pavaldiniai – jie jau „bendradarbiai“. Juk, neskaitant mokymosi stadijos, protinio darbo darbuotojai turi geriau išmanyti savo darbą nei jų viršininkas – priešingu atveju jie būtų iš viso nereikalingi. Faktiškai tai, kad jie savo darbą išmano geriau nei bet kas kitas visoje organizacijoje, yra protinio darbo darbuotojo apibrėžimo sudėtinė dalis, jo elementas.

> Klientą aptarnaujantis inžinierius apie gaminį žino ne daugiau už savo kompanijos vadovą. Tačiau jis daugiau už jį žino apie klientą, ir tai gali būti svarbiau už gaminio pažinimą. Aviacijos bazėje dirbantis meteorologas yra daug žemesnio rango negu tos bazės viršininkas. Iš

jo nebūtų jokios naudos, jei jis apie oro prognozavimą nusimanytų ne daugiau už bazės viršininką. Lėktuvą aptarnaujantis mechanikas apie jo techninę būklę žino daug daugiau už oro uosto viršininką, kuriam jis atsiskaito ir t. t.

Pridėkite prie to ir tai, kad dabartiniai „viršininkai" paprastai nedirbo to darbo, kurį dabar dirba jų „pavaldiniai", nors vos prieš kelis dešimtmečius taip buvo daroma, o ir dabar dar plačiai paplitusi nuomonė, kad jie tą daro.

Pulko vadas kariuomenėje vos prieš kelis dešimtmečius būdavo ėjęs visų savo pavaldinių pareigas – savo laiku buvęs bataliono vadu, kuopos vadu, būrio vadu. Vienintelis skirtumas tarp tų pareigų, pradedant nuo žemiausių – būrio vado, ir baigiant aukščiausiomis – pulko vado, buvo tas, kad jie vadovavo skirtingam kareivių skaičiui, o šiaip jau jų atliekamas darbas buvo labai panašus. Žinoma, ir šiandieniniai pulkų vadai ankstesniuose savo karjerų etapuose vadovavo karių daliniams, tačiau dažnai tik trumpą laiką. Jie taip pat savo laiku turėjo ir kapitonų, ir majorų laipsnius. Tačiau didžiąją savo karinės tarnybos dalį jiems teko eiti labai įvairias pareigas – dirbti štabuose, vykdyti tyrimo darbus, mokyti karius, dirbti ambasadose užsienyje ir t.t. Tad jie tiesiog nebegali daryti prielaidos, kad žino, ką jo „pavaldinys", pavyzdžiui, kuopai vadovaujantis kapitonas, daro ar bando daryti; be abejo, savo laiku ir jie buvo kapitonai, bet vadovauti kuopai jiems galbūt niekada neteko.

Panašiai ir kompanijos viceprezidentas marketingo klausimais galėjo iškilti iš pardavėjų ir labai daug žinoti apie pardavimą. Tačiau jis gali nieko nežinoti apie rinkos tyrimą, kainų nustatymą, įpakavimą, aptarnavimą, pardavimų prognozavimą. Todėl toks viceprezidentas marketingo klausimais tikriausiai negalės nurodyti mar-

ketingo departamento specialistams, ką ir kaip jie turėtų daryti. Tačiau daroma prielaida, kad jie turėtų būti viceprezidento marketingo klausimais „pavaldiniais“, ir viceprezidentas marketingo klausimais neabejotinai atsako už jų veiklos efektyvumą ir už jų indėlį į kompanijos marketingo pastangas.

Tą patį galima pasakyti ir apie ligoninės administratoriaus ar jos direktoriaus medicinos klausimais santykį su protinio darbo darbuotojais, dirbančiais laboratorijoje ar fizioterapijos skyriuje.

Žinoma, tie darbuotojai yra „pavaldiniai“ ta prasme, kad jie priklausomi nuo „viršininko“, kai eina kalba apie jų priėmimą į darbą ar atleidimą, paaukštinimą, įvertinimą ir t. t. Tačiau viršininkas gali sėkmingai eiti savo pareigas tik jei tie vadinamieji pavaldiniai prisiims įsipareigojimą *mokyti* jį, t.y. išmokyti jį suprasti, ką rinkos tyrimai ar fizioterapija gali padaryti ir ką turėtų daryti, ir kokie yra „rezultatai“ atitinkamose srityse. O tie „pavaldiniai“ savo ruožtu priklauso nuo viršininko ta prasme, kad jis nurodo jiems kryptį ir pasako, koks yra „rezultatas“.

Kitaip sakant, jų savitarpio santykiai daug panašesni į orkestro dirigento santykius su orkestrantais, negu į tradicinius viršininko santykius su pavaldiniais. Viršininkas organizacijoje, naudojančioje protinio darbo darbuotojus, paprastai pats nesugeba atlikti tą darbą, kuriam jis samdo tą ar kitą pavaldinį, panašiai kaip ir orkestro dirigentas nebūtinai turi mokėti groti tūba. Savo ruožtu protinio darbo darbuotojas priklauso nuo viršininko ta prasme, kad viršininkas nurodo jam kryptį ir, kas svarbiausia, pasako, koks yra jo darbo „rezultatas“ visai organizacijai, tai yra, kokie yra standartai ir vertybės, našumas ir rezultatai. Ir lygiai taip pat, kaip kad orkestras gali sabotuoti net patį gabiausią dirigentą, o tuo labiau net patį autokratiškiausią, taip ir protinio darbo darbuotojų

> organizacija labai lengvai gali sabotuoti net patį gabiausią, o tuo labiau patį autokratiškiausią, viršininką.

Apskritai vis daugiau tų žmonių, kurie dirba visą darbo dieną, reikia valdyti taip, tarsi jie būtų *savanoriai.* Žinoma, jiems yra mokama. Bet protinio darbo darbuotojams yra būdingas mobilumas. Jie gali išeiti. Juk jiems priklauso jų „gamybos priemonės" – jų žinios. (Apie tai rašoma ir šeštajame skyriuje).

> Jau penkiasdešimt metų žinome, kad vien tik pinigai nėra pakankama paskata gerai dirbti. Nors nepasitenkinimas atlyginimu motyvaciją labai mažina, bet pasitenkinimas juo yra iš esmės tik „higieninis veiksnys", pasak Fredericko Herzbergo prieš penkiasdešimt metų pavartotos frazės 1959 metais išleistoje jo knygoje „The Motivation to Work". Darbuotojus, o ypač protinio darbo darbuotojus, motyvuoja tai, kas motyvuoja savanorius. Juk žinome, kad savanoriams jų darbas teikia *daugiau* pasitenkinimo negu apmokamiems darbuotojams kaip tik dėl to, kad jie už tai negauna atlyginimo. Jiems labiausiai reikia iššūkio. Jie turi žinoti organizacijos misiją ir tikėti ja. Jiems reikia matyti rezultatus.

Iš to išplaukia, kad įvairias darbuotojų grupes reikia valdyti skirtingai, ir kad net tą pačią grupę įvairiu metu reikia valdyti skirtingai. Vis daugiau „darbuotojų" reikia valdyti kaip „partnerius", o jau pats partnerystės apibrėžimas suponuoja, kad visi partneriai yra lygūs, ir kad jiems įsakinėti negalima. Juos reikia įtikinti. Todėl žmonių valdymas vis labiau tampa „marketingo veikla". O marketingas pradedamas ne klausimu „Ko *mes* norime?", o klausimais „Ko nori kita pusė? Kokios yra jos vertybės? Kokie jos tikslai? Ką ji laiko rezultatais?" Ir tai nėra nei „X teorija", nei „Y teorija", nei dar kokia nors teorija kaip *valdyti* žmones.

Galbūt būsime priversti apskritai pakeisti užduoties apibrėžimą. Gal tai bus jau nebe „žmonių darbo valdymas". Išeities tašku tiek

teorijoje, tiek praktikoje, gali tapti „valdymas veiklos efektyvumui didinti“. Išeities tašku gali tapti rezultatų apibrėžimas, lygiai taip pat, kaip kad orkestro dirigento ar futbolo komandos trenerio išeities taškas yra galutinis rezultatas.

Protinio darbo darbuotojų darbo našumas turėtų atsidurti žmonių valdymo dėmesio centre, lygiai taip pat, kaip kad fizinio darbo darbininkų darbo našumas prieš šimtą metų, tai yra nuo Fredericko W. Tayloro laikų, atsidūrė žmonių valdymo dėmesio centre. O tam reikės, visų pirma, visiškai kitokių prielaidų apie organizacijose dirbančius žmones ir apie jų darbą – štai tokių:

Žmonių nereikia „valdyti“.

Uždavinys yra vadovauti žmonėms, vesti juos.

O tikslas yra panaudoti kiekvieno individo konkrečias stipriąsias puses bei žinias.

IV
Technologijos ir galutiniai naudotojai yra pastovūs ir žinomi

Keturios svarbiausios prielaidos, kaip jau minėjome, visą laiką sudarė valdymo PRAKTIKOS pagrindą, faktiškai netgi daug ilgiau nei egzistuoja pati valdymo, vadybos DISCIPLINA.

Prielaidos apie technologiją ir galutinius naudotojus labai daug prisidėjo prie šiuolaikinio verslo ir prie šiuolaikinės ekonomikos apskritai atsiradimo. Jų ištakų reikia ieškoti Pramoninės revoliucijos pačioje pradžioje.

Kai iš namudinės pramonės išsivystė tekstilės pramonė, buvo padaryta prielaida, ir visai pagrįstai, kad tekstilės pramonė turi savo unikalią technologiją. Tą patį galima

> pasakyti ir apie anglies kasybą bei apie bet kokią kitą pramonės šaką, atsiradusią XVIII amžiaus pabaigoje ar XIX amžiaus pirmojoje pusėje. Pirmasis žmogus, kuris tą suprato ir tuo pagrindė didelę įmonę, kartu buvo ir pirmasis žmogus, sukūręs tai, ką šiandien pavadintumėm šiuolaikine firma. Tai buvo vokietis Werneris Siemensas (1816-1892). Tai paskatino jį 1869 metais priimti į darbą pirmąjį mokslininką su universitetiniu išsilavinimu, kad jis įkurtų šiuolaikinę tyrimų laboratoriją, skirtą išimtinai tam, ką dabar pavadintumėm elektronika. Ši laboratorija rėmėsi aiškiu suvokimu, kad elektronika (tais laikais ji buvo vadinama „žema įtampa“) yra savita pramonės šaka, kad ji skiriasi nuo kitų šakų ir turi skirtingą savitą technologiją.

Iš šitos idėjos išaugo ne tik paties Siemenso kompanija su nuosava tyrimų laboratorija, bet ir visa Vokietijos chemijos pramonė, išsikovojusi pirmaujančią padėtį pasaulyje, nes ji rėmėsi prielaida, kad chemija, o ypač organinė chemija, turi savo unikalią technologiją. Iš to tada išaugo visos kitos didžiosios pasaulio kompanijos, tokios kaip Amerikos elektros ir chemijos kompanijos, automobilių kompanijos, telefonų kompanijos ir t. t. Iš šios idėjos tada išaugo ir tai, ką galima būtų laikyti sėkmingiausiu XIX amžiaus išradimu – tyrimų laboratorija. Paskutinioji iš tokių laboratorijų buvo 1950 metais, taigi po šimto metų nuo *Siemens* laboratorijos įkūrimo, įkurta *IBM* kompanijos laboratorija ir maždaug tuo pačiu metu įkurtos didžiųjų farmacijos kompanijų laboratorijos, kai farmacija po Antrojo pasaulinio karo tapo pasauline pramonės šaka.

Šiuo metu šios prielaidos jau nebegalioja. Geriausias to pavyzdys, be abejo, yra farmacijos pramonė, vis labiau priklausanti nuo technologijų, iš esmės besiskiriančių nuo tų technologijų, kuriomis remiasi farmacinių tyrimų laboratorija, pavyzdžiui, nuo genetikos, mikrobiologijos, molekulinės biologijos, medicininės elektronikos ir t. t. technologijų.

Tas pats atsitiko ir automobilių pramonėje, kuri tampa vis labiau priklausoma nuo elektronikos ir kompiuterių. Taip atsitiko ir plieno pramonėje, kuri kuo toliau, tuo labiau darosi priklausoma nuo medžiagų mokslo, apie kurį pirmosios plieno kompanijos neturėjo jokio supratimo, beje, nelabai supranta ir šiandien. Taip atsitiko ir popieriaus pramonėje; šį sąrašą būtų galima tęsti iki begalybės.

XIX amžiuje ir pirmojoje XX amžiaus pusėje galima buvo laikyti savaime suprantamu dalyku, kad technologijos, esančios už tos pramonės šakos ribų, jai neturėjo įtakos, arba ta įtaka buvo tik minimali. O dabar reikia pradėti nuo prielaidos, kad didžiausią poveikį kompanijai ar pramonės šakai gali padaryti technologijos, esančios už šios srities ribų.

Pirminė prielaida, be abejo, buvo ta, kad sava tyrimų laboratorija galės pagaminti ir pagamins viską, ko reikia tai kompanijai ar pramonės šakai, kuriai ji priklauso. Savo ruožtu egzistavo ir kita prielaida, kad viskas, ką ta tyrimų laboratorija pagamins, sunaudos ta pramonės šaka, kurią ji aptarnauja.

Pavyzdžiui, tai aiškiai sudarė pagrindą tikriausiai pačios sėkmingiausios iš visų didžiųjų laboratorijų per pastarąjį šimtmetį – Amerikos telefonų sistemos laboratorijos *Bell Labs*. Ji buvo įkurta XX amžiaus trečiojo dešimtmečio pradžioje ir iki septintojo dešimtmečio pabaigos iš tikrųjų tiekė praktiškai visas naujas žinias ir visas naujas technologijas, kurių reikėjo telefonų pramonei. Savo ruožtu praktiškai viskas, ką šios laboratorijos mokslininkai sukurdavo, būdavo naudojama daugiausia telefonų sistemoje. Tačiau šią situaciją kardinaliai pakeitė tai, kas tikriausiai buvo pats didžiausias šios laboratorijos mokslinis laimėjimas – tranzistoriaus išradimas. Telefonų kompanija pati tapo didele tranzistorių vartotoja. Tačiau daugiausia tranzistoriai tapo naudoja-

mi už telefonų sistemos ribų. To tai jau tikrai nebuvo laukiama, tad *Bell Telephone Company*, kai tranzistorius buvo sukurtas, praktiškai atidavė jį, nes neįsivaizdavo, kur dar jį būtų galima panaudoti. Jai tiesiog atrodė, kad išskyrus telefono sistemas jis daugiau niekam netiks. Taigi didžiausius revoliucinius pakitimus sukėlęs, ir tikrai pats vertingiausias, *Bell Labs* išradimas buvo laisvai parduodamas visiems norintiems už juokingai mažą kainą – 25 000 dolerių. Praktiškai visos šiuolaikinės elektronikos kompanijos susikūrė remdamosios šiuo *Bell Labs* visišku nesugebėjimu suvokti savo pačios išradimo reikšmingumą.

Ir priešingai, tai, kas revoliucionizavo telefonų sistemą, pavyzdžiui, skaitmeninis perjungimas ar stiklo plaušo kabelis, buvo išrasta ne *Bell Labs* mokslininkų, o atėjo iš technologijų, svetimų telefono technologijai. Tai apskritai buvo tipiška pastariesiems 30-50 metų ir tampa vis labiau tipiška kiekvienai pramonės šakai.

Dabar technologijos, ne taip kaip XIX amžiuje, jau nebenaudojamos lygiagrečiai. Jos nuolat susikerta. Paprastai kažkas technologijoje, apie ką toje pramonės šakoje dirbantys žmonės mažai ką tegirdėjo (panašiai kaip kad farmacijos pramonėje dirbantys žmonės nieko negirdėjo apie genetiką, jau nekalbant apie medicininę elektroniką), revoliucionizuoja tą ar kitą pramonės šaką ir jos technologiją. Tokios iš šalies atėjusios technologijos priverčia tą pramonės šaką jas įsigyti, įsisavinti, pritaikyti sau; jos keičia pačią mąstyseną, jau nekalbant apie technines žinias. Pagrindinės genetikos prielaidos farmakologui yra svetimos, tačiau kaip tik genetika sparčiai revoliucionizuoja farmacijos pramonę. O genetiko mąstysena skiriasi taip smarkiai, kad kol kas dar nė viena iš didžiausių farmacijos kompanijų nesugebėjo genetiką sėkmingai integruoti į savo tyrimų programas. Jos gali pasinaudoti genetikos laimėjimais tik sudarydamos sąjungas su pašaliečiais, tapdamos genetikos kompanijų dalininkėmis ar sudarydamos sutartis su universitetų genetikos katedromis.

XIX amžiaus ir XX amžiaus pradžios pramonės iškilimui ne mažiau svarbi buvo ir antroji prielaida, kad galutiniai panaudojimai yra pastovūs ir žinomi. Kokiam nors galutiniam panaudojimui, pavyzdžiui, alaus išpilstymui į tarą, gali egzistuoti labai aštri konkurencija tarp įvairių taros tiekėjų. Tačiau visi tie tiekėjai dar neseniai buvo tik stiklo kompanijos, nes alus būdavo išpilstomas tik į stiklinius butelius.

Panašiai buvo ir geležinkelių transporto srityje: nuo to laiko, kai plienas tapo plačiai prieinama medžiaga, tai yra nuo XIX amžiaus paskutiniųjų dešimtmečių, geležinkelių bėgiai buvo gaminami tik iš plieno. Kai tik elektrą pradėta perdavinėti didesniais atstumais, laidai buvo gaminami tik iš vario. Ta pati prielaida taikoma ir aptarnavimui, paslaugoms. Firmų kredito poreikius galėjo patenkinti tik komercinės paskolos iš komercinių bankų. Pašto tarnyba turėjo „natūralų monopolį" gabenti ir pristatyti rašytus ir spausdintus pranešimus. Maitintis buvo galima dviem būdais: virti sau valgį namie ar valgyti restoranuose.

> Kaip akivaizdų dalyką tą priėmė ne tik firmos, pramonės šakos ir vartotojai, bet ir vyriausybės. Amerikos kompanijų veiklą reguliuojančios taisyklės remiasi prielaidomis, kad kiekviena pramonės šaka turi unikalią technologiją ir kad kiekvienam galutiniam naudojimui tinka specifinis ir unikalus gaminys ar paslauga. Tai prielaidos, kuriomis remiasi ir Antimonopolinis įstatymas. Ir iki šiol šis Antimonopolinis įstatymas rūpinasi tik tuo, kas dominuoja stiklinių butelių rinkoje ir mažai dėmesio skiria tam, kad vis daugiau alaus išpilstoma ne į stiklinius, o į plastmasinius butelius (arba, atvirkščiai, Antimonopolinis įstatymas rūpinasi tik metalinės taros alui tiekėjų koncentracija, nekreipdamas dėmesio į tai, kad alus dar pilstomas ir į stiklo butelius, bei vis daugiau ir į plastmasinius butelius). XX amžiaus trečiojo dešimtmečio viduryje JAV Aukščiausiasis teismas nusprendė, kad yra du, ir tik du, vienas kitą atmetantys ir nekonkuruojantys tarpusavyje telekomunikavimo būdai

– žodinis telefonu ir rašytinis telegrafu. O po dešimties metų, per Didžiąją depresiją, Jungtinių Valstijų Kongresas investicinę bankininkystę atskyrė nuo komercinės bankininkystės; kiekviena iš jų privalėjo turėti atskiras institucijas ir kiekviena savus išimtinius galutinius naudotojus.

Tačiau nuo Antrojo pasaulinio karo pabaigos galutiniai panaudojimai jau nebėra susieti tik su tam tikru gaminiu ar paslauga. Plastmasės, žinoma, buvo pirmoji didelė išimtis iš taisyklės. Tačiau dabar jau aišku, kad ne tik medžiagos skverbiasi į vienos kitų naudojimo sritis. Vis didesniu mastu vienas ir tas pats poreikis patenkinamas labai skirtingomis priemonėmis. Unikalus yra pats *poreikis*, o ne jo tenkinimo priemonės.

Iki Antrojo pasaulinio karo pradžios naujienos iš esmės buvo laikraščių monopolis. Šis XVIII amžiaus išradimas sparčiausiai augo XX amžiaus pradžioje. Šiuo metu yra jau keli konkuruojantys būdai žinioms perduoti: vis dar tie patys spausdinti laikraščiai (tik jie vis didesniu mastu jau pateikiami ir internetu), radijas, televizija, atskiros naujienų organizacijos, naudojančios tik elektroniką (šitaip vis didesniu mastu perduodamos ekonomikos ir verslo naujienos), na ir dar keli kiti.

JAV Glasso-Seagallo įstatymas, priimtas Didžiosios depresijos metais, ne tik mėgino neleisti komerciniams bankams užsiimti verslu investicijų rinkoje, bet kartu bandė neleisti investiciniams bankams užsiimti komercinių bankų verslu ir šitaip mėgino suteikti bankams skolinimo monopolį. Vienas paradoksalus rezultatas buvo tas, kad šis įstatymas, kuriuo norėta užtikrinti bankui monopolinę padėtį komercinėje rinkoje, komercinę rinką atidavė investiciniams bankams. Pagal Amerikos teisės keistybę (Aukščiausiojo teismo XX amžiaus trečiojo dešimtmečio sprendimą) „komercinis popierius“ (europinio vekselio amerikietiškasis ekvivalentas) buvo pa-

vadintas „vertybiniu popierium“. Tai leido investiciniams bankams po 1960 metų tapti dominuojančia jėga komercinės bankininkystės versle, tai yra vis didesniu mastu pakeisti bankų komercines paskolas investicinių bankų „komerciniais popieriais“.

Tačiau visose išsivysčiusiose šalyse vis didesniu mastu greičiausiai auganču komercinio kredito šaltiniu tampa ne komerciniai bankai ir ne investiciniai bankai, o įvairių pavidalų kredito kortelės. Kredito kortelių klientų dar nedaug, bet jų skaičius sparčiai didėja; jie turi įvairių kredito kortelių, kai kurie net po 25-30 rūšių. Jie tas korteles naudoja tam, kad gautų kreditų, kurių kiekis gali smarkiai viršyti jų kreditingumą, kredito pajėgumą. Tai, kad palūkanų norma labai didelė, atrodo, nelabai jaudina juos, nes jie net neketina grąžinti tas paskolas. Jie manipuliuoja jomis, perkeldami negrąžintus likučius iš vienų kortelių į kitas, ir šitaip jie gali tenkintis tik labai mažų, minimalių sumų grąžinimu. Štai šitaip kredito kortelė tampa tuo, kas vadinama „teisėta mokėjimo priemone“. Niekas nežino, kokius mastus įgavo ši naujoji pinigų forma, aišku tik, kad tai tikrai nauja pinigų forma. Ir jos mastai jau tokie, kad prieš ją nublanksta cirkuliacijoje esančių pinigų kiekiai – ir M1 (pinigai siaurąja prasme), ir M2 bei M3 (pinigai plačiąja prasme), kuriais centriniai bankai ir ekonomistai grindžia savo teorijas ir prognozes.

Ir dar egzistuoja naujas „pagrindinis išteklius“ - informacija. Ji radikaliai skiriasi nuo visų kitų prekių tuo, kad jai negalioja stygiaus teorema. Priešingai, jai galioja gausumo, pertekliaus teorema. Jei parduodu kokį nors daiktą, pavyzdžiui, knygą, tai jo nebeturiu. O jei suteikiu kam nors informaciją, ją vis tiek tebeturiu. Faktiškai informacijos vertė net didėja nuo to, kad ją turi daugiau žmonių. Ką tai reiškia ekonomikai, neįeina į šioje knygoje nagrinėjamų klausimų ratą, nors aišku, kad tai privers mus radikaliai peržiūrėti pagrindinę ekonominę te-

> oriją. Tačiau tai taip pat labai daug reiškia ir valdymui, vadybai. Vis labiau reikės keisti pagrindines prielaidas. Informacija nepriklauso tik kokiai nors pramonės šakai ar kokiai nors firmai. Ji taip pat neturi ir galutinio vartotojo, bei galutinis vartotojas nereikalauja kokios nors ypatingos informacijos rūšies ir nėra priklausomas nuo jos.

Todėl dabar valdymas turėtų pradėti nuo prielaidos, kad nėra jokios technologijos, kuri priklausytų kokiai nors vienai pramonės šakai, o yra priešingai – visos technologijos gali ir, labai tikėtina, yra labai svarbios bet kuriai pramonės šakai ir daro poveikį bet kuriai pramonės šakai. Vadyba taip pat turėtų pradėti nuo prielaidos, kad nėra jokio galutinio vartotojo jokiam gaminiui ar paslaugai, o yra priešingai – jokį galutinį vartotoją nesiruošiama susieti su bet kokiu vienu gaminiu ar paslauga.

Viena iš to pasekmių yra ta, kad kokios nors organizacijos – firmos, universiteto, bažnyčios, ligoninės – *neklientai* tampa ne mažiau, o gal net labiau svarbūs už jos klientus.

> Net pati didžiausia įmonė (išskyrus vyriausybės monopolį) neklientų turi daug daugiau negu klientų. Labai nedidelis institucijų skaičius aprūpina 30 procentų rinkos. Todėl nedaug tėra tokių institucijų, kurių neklientai sudarytų mažiau kaip 70 procentų potencialios rinkos. Tačiau tik labai mažai institucijų ką nors žino apie tuos neklientus; tiesą sakant, tik labai mažai jų apskritai žino, kad tokie egzistuoja, o ką jau kalbėti apie žinojimą, kas jie yra. Ir dar mažiau žino, kodėl jie yra neklientai. Tačiau kitimai visada prasideda kaip tik nuo neklientų.

Kita labai svarbi pasekmė yra ta, kad vadovybės išeities taškas jau nebegali būti firmos gaminami gaminiai ar teikiamos paslaugos, ir netgi ne jos žinoma rinka ir jos gaminių ir paslaugų žinomi galutiniai vartotojai. Išeities taškas turi būti tai, ką *klientai laiko verte*. Išei-

ties taškas turi būti prielaida, kurią su kaupu patvirtina visa mūsų patirtis, kad klientas visada perka ne tą, ką tiekėjas parduoda. Tai, kas yra vertė klientui, visada smarkiai skiriasi nuo to, ką laiko verte ar kokybe tiekėjas. Tai vienodai galioja tiek firmai, tiek ir universitetui ar ligoninei.

Geras pavyzdys yra pastoracinės, ganytojiškos megabažnyčios, labai sparčiai gausėjančios Jungtinėse Valstijose nuo 1980 metų. Tai tikrai yra svarbiausias socialinis amerikiečių visuomenės reiškinys per pastaruosius trisdešimt metų. Prieš trisdešimt metų jos buvo beveik nežinomos – tada buvo ne daugiau kaip tūkstantis tokių bažnyčių, kuriose parapijiečių skaičius viršytų du tūkstančius žmonių, o dabar jų yra jau daugiau kaip dvidešimt tūkstančių. Tuo metu kai visos senosios denominacijos (organizuotos krikščionybės formos) pastoviai silpnėjo, megabažnyčių gausėjimas vyko tempais, primenančiais sprogimą. Taip įvyko todėl, kad jos nelankančių bažnyčios žmonių klausė: „Kas yra vertybė?“ Ir jos nustatė, kad tai skiriasi nuo to, ką bažnyčios tradiciškai manė tiekiančios. Didžiausia vertybė tiems tūkstančiams žmonių, kurie dabar perpildo megabažnyčias (net šiokiadieniais, o ne tik sekmadieniais), yra veikiau dvasinė patirtis negu ritualas ir vadovybės atsakomybė už savanorišką tarnavimą pačioje bažnyčioje, arba per bažnyčią bendruomenėje.

Kitaip sakant, valdymas vis labiau turės remtis prielaida, kad valdymo politikos pagrindą sudaro ne technologija ir ne galutinis vartotojas. Jie tik* apriboja *ją. Pagrindą turi sudaryti kliento vertybės ir kliento sprendimai kaip paskirstyti savo grynąsias pajamas. Kaip tik su tokiomis prielaidomis vis labiau turėtų būti pradedama valdymo politika ir valdymo strategija.

V
Valdymo veikimo sfera yra teisiškai *apibrėžta*

Valdymas, vadyba teoriškai ir praktiškai užsiima teisės subjektu – individualia įmone, nesvarbu kokia ji būtų – verslo korporacija, ligoninė, universitetas ir t. t. Todėl valdymo kompetencija, jo veikimo sfera yra *teisiškai* apibrėžta. Tai buvo ir tebėra beveik universali prielaida.

> Šios prielaidos viena iš priežasčių yra tradicinė koncepcija, kad valdymas remiasi komandavimu, įsakinėjimu ir kontrole. Šie dalykai iš tikrųjų yra teisiškai apibrėžti. Kompanijos vadovas, vyskupijos vyskupas, ligoninės valdytojas turi teisę įsakinėti ir kontroliuoti tik savo institucijų ribose.

Beveik prieš šimtą metų pirmą kartą paaiškėjo, kad didelės įmonės valdymui toks teisinis apibrėžimas nepakankamas.

> Japonams paprastai priskiriami nuopelnai už *keiretsu* išradimą; tai tokia valdymo koncepcija, kurioje įmonės tiekėjai susieti su savo pagrindiniu klientu (pavyzdžiui, *Toyota* kompanija) sprendžiant planavimo, gaminių kūrimo ir tobulinimo, išlaidų kontrolės ir kitus klausimus. Tačiau faktiškai *keiretsu* atsirado daug anksčiau, ir ne Japonijoje, o Amerikoje: maždaug apie 1910 metus šį būdą sugalvojo žmogus, pirmasis suvokęs, kad automobilių gamyba gali tapti didžiausia pramonės šaka. Tai buvo Williamas C. Durantas (1861-1947). Jis sukūrė *General Motors* kompaniją, supirkdamas smulkius, bet sėkmingai dirbančius automobilių gamintojus, tokius kaip *Buick* kompanija, ir sujungdamas juos į vieną didelę automobilių kompaniją. Po kelių metų Durantas suprato, kad į savo korporaciją turi įtraukti ir svarbiausius tiekė-

jus. Tad jis pradėjo supirkinėti ir prijungti prie *General Motors* kompanijos vieną po kitos automobilių sudėtines dalis ir priedus gaminančias kompanijas. Šį procesą jis baigė 1920 metais, įsigydamas *Fisher Body* kompaniją – vieną iš didžiausių šalyje automobilių kėbulų gamintoją. Šitaip *General Motors* kompanijos rankose atsidūrė 70 procentų to, ko reikia automobiliui, gamintojai, ir ji tapo labiausiai integruota visame pasaulyje didele kompanija. Kaip tik šis *keiretsu* prototipas ir užtikrino *General Motors* kompanijai lemiamą pranašumą gamybos išlaidų ir greičio srityje. To dėka ji per kelerius metus tapo pačia didžiausia ir pačia pelningiausia pasaulyje gamybos kompanija ir neabejotina lydere Amerikos automobilių rinkoje, kurioje konkurencija vis labiau didėjo. Faktiškai daugiau kaip trisdešimt metų *General Motors* kompanija pagal išlaidų lygį 30 procentų lenkė visus savo konkurentus, įskaitant *Ford* ir *Chrysler* kompanijas.

Tačiau Duranto *keiretsu* vis dar rėmėsi įsitikinimu, kad valdymas reiškia įsakinėjimą ir kontrolę. Kaip tik dėl to Durantas *įsigijo* visas kompanijas, kurios tapo *General Motors* kompanijos *keiretsu* sudėtinėmis dalimis. Galų gale tai ir tapo didžiausia *General Motors* kompanijos silpnąja puse. Durantas rūpestingai planavo, siekdamas užtikrinti *General Motors* kompanijai priklausančių kompanijų, tiekiančių automobilių sudėtines dalis, konkurencingumą. Kiekviena iš jų (išskyrus *Fisher Body* kompaniją) privalėjo 50 procentų savo produkcijos parduoti ne *General Motors* kompanijai, o jos konkurentams, kad šitokiu būdu išlaikytų konkurencingas išlaidas ir konkurencingą kokybę. Tačiau po Antrojo pasaulinio karo konkuruojantys automobilių gamintojai išnyko, o kartu su jais ir galimybė patikrinti *General Motors* kompanijai priklausančių kompanijų, tiekiančių automobilių sudėtines dalis, konkurencingumą. Taip pat

kai 1936-1937 metais suintensyvėjo profsąjungų steigimosi automobilių pramonėje procesas, padidėjusios išlaidos darbo jėgai samdyti automobilių surinkimo gamyklose buvo peradresuotos *General Motors* kompanijos padaliniams, gaminantiems automobilių komplektuojančias dalis, ir šios išlaidų atžvilgiu atsidūrė sunkioje padėtyje, iš kurios negali išsikapstyti iki šiol. Kitaip sakant, *General Motors* kompanijos nuosmukį per pastaruosius dvidešimt penkerius metus ir jos nesugebėjimą pasiekti esminį persilaužimą dideliu mastu galima paaiškinti tuo, kad Durantas savo *keiretsu* grindė prielaida, jog valdymas reiškia įsakinėjimą ir kontrolę.

Tai aiškiai suvokė XX amžiaus trečiajame ir ketvirtajame dešimtmečiais kito *keiretsu* kūrėja *Sears Roebuck* kompanija. Tapusi didžiausia Amerikoje mažmeninės prekybos, ypač prietaisais ir metalo dirbiniais, kompanija, ji irgi suprato, jog reikia sujungti į vieną grupę savo pagrindinius tiekėjus, kad būtų galima bendrai planuoti, bendrai kurti ir tobulinti gaminius ir kontroliuoti išlaidas visoje ekonominėje grandinėje. Tačiau užuot įsigijusi tuos tiekėjus, *Sears* kompanija įsigijo tik po nedaug jų akcijų (tai veikiau buvo tik simbolinis dalyvavimo jose ženklas, o ne lėšų investavimas į jas), o šiaip jau santykius su jais grindė sutartimis. Dar vienas *keiretsu* kūrėjas – ir, tikriausiai, kol kas pats sėkmingiausias iš visų (šiuo atžvilgiu lenkiantis net japonus) – buvo *Marks & Spencer* kompanija Anglijoje, kuri, pradėjusi šį procesą XX amžiaus ketvirtojo dešimtmečio pradžioje, į savo valdymo sistemą integravo praktiškai visus savo tiekėjus. Tačiau tą ji padarė grynai sutarčių sudarymo būdu, o ne įsigydama pajus ar užvaldydama jų nuosavybę.

Kaip tik šį *Marks & Spencer* kompanijos modelį japonai visiškai sąmoningai ir nusikopijavo septintajame dešimtmetyje.

Tačiau net ir labiausiai integruotos įmonės dalis viso proceso bendrose išlaidose ir bendruose rezultatuose faktiškai yra labai maža. *General Motors* kompanija savo

klestėjimo metu pati gaminosi 70 procentų to, iš ko susideda gatavas automobilis, tačiau ji gaudavo tik 15 procentų galutinio vartotojo už naują automobilį sumokėtos sumos. 50 procentų tos sumos atitekdavo paskirstymui, tai yra išlaidoms, patirtoms po to, kai gatavas automobilis palikdavo *General Motors* kompanijos automobilių surinkimo gamyklą. Dar 10-15 procentų sudarydavo įvairūs mokesčiai. O likusių 35 procentų nuo bendros sumos pusę (apie 17 procentų) sudarė mokėjimai tiekėjams iš šalies. Tačiau nė viena gamybos kompanija per visą istoriją neturėjo didesnės dalies bendrajame ekonominiame procese už *General Motors* kompaniją jos didžiausios sėkmės laikotarpiu – šeštajame ir septintajame dešimtmečiais. Tipiškos gamybinės kompanijos dalis ekonominio proceso pajamose ir išlaidose, kitaip sakant, tame, ką klientas galų gale sumoka, retai kada sudaro daugiau kaip beveik nereikšmingus 10 procentų nuo bendros sumos. Tačiau jei valdymo, vadybos veikimo sfera yra *teisiškai* apibrėžta, tai yra viskas, apie ką gamintojas tipišku atveju turi kokios nors informacijos, ir viskas, ką jis gali *mėginti* valdyti.

Kiekvienu atskiru atveju, pradedant nuo *General Motors* kompanijos, *keiretsu*, tai yra įmonių, veikiau susijusių ekonominiais ryšiais nei kontroliuojamų teisiškai, integravimas į vieną valdymo sistemą davė ne mažesnę kaip 25 procentų, o dažniau 30 procentų dydžio išlaidų ekonomiją. Ir kiekvienu atskiru atveju tai užtikrindavo tai kompanijai dominavimą toje pramonės šakoje ir rinkoje.

Tačiau vien tik *keiretsu* metodo nepakanka, nes jis vis dar tebesiremia galia, valdžia. Nesvarbu, kas tai būtų – *General Motors* kompanija ir mažos nepriklausomos komplektuojančių dalių gaminimo kompanijos, kurias Durantas supirko 1915-1920 metų laikotarpiu, *Sears Roebuck, Marks & Spencer* ar *Toyota* kompanijos, centrinė kompanija visada turėdavo dominuojančią ekonominę įtaką. *Keiretsu* remiasi ne lygių subjektų partneryste, o tiekėjų priklausomybe.

Tačiau vis didesniu mastu ekonominė grandinė suveda tikrus *partnerius*, tai yra institucijas, turinčias po lygiai galios, valdžios ir tikrą nepriklausomybę. Tai galioja, pavyzdžiui, farmacijos kompanijos ir tyrimus vykdančio universiteto biologijos fakulteto partnerystei. Tai galioja bendroms įmonėms, per kurias Amerikos pramonė įkėlė koją į Japoniją po Antrojo pasaulinio karo. Tai galioja nūdienos partnerystėms tarp chemijos bei farmacijos kompanijų ir genetikos, molekulinės biologijos bei medicininės elektronikos kompanijų. Tos naujųjų technologijų kompanijos gali būti, o dažnai ir yra, visai mažos ir joms labai reikia kapitalo. Tačiau jos turi nepriklausomą technologiją. Todėl kaip tik *jos* yra vyresnieji partneriai, kai kalbama apie technologiją. Veikiau jos, o ne kokia nors daug didesnė farmacijos ar chemijos kompanija gali rinktis, su kuo joms bendradarbiauti. Dideliu mastu tai galioja ir informacijos technologijų bei finansų sritims. O jau tada nebeveikia nei *keiretsu* metodas jo tradiciniu pavidalu, nei įsakinėjimo ir kontrolės metodas.

Todėl reikia keisti valdymo, vadybos veikimo sferos apibrėžimą. *Valdymas turi apimti visą procesą.* Firmai tai reiškia, apskritai paėmus, ekonominį procesą. Tačiau tyrimus vykdančio universiteto biologijos fakultetas nelaiko save ekonominiu vienetu, tad ir negalima jį valdyti taip, kaip valdomas ekonominis vienetas. Ir kitose institucijose šį procesą reikia apibrėžti skirtingai. Stengiantis sukurti viso proceso valdymą, toliausiai pažengta Amerikos sveikatos apsaugos sistemoje. HMO – sveikatos palaikymo organizacija - yra pirmas ir kol kas labai nedrąsus ir labai ginčytinas mėginimas visame sveikatos priežiūros teikimo procese įvesti valdymą, grindžiamą partneryste.

Naujoji prielaida, kuria turėtų vis labiau remtis valdymas, vadyba kaip disciplina ir kaip praktika, yra ta, kad valdymo veikimo sfera nėra teisiškai apibrėžta.

Valdymas turi būti* veiksmingas. *Jis turi apimti visą procesą. Jis turi būti orientuotas į rezultatus ir veiklos efektyvumą visoje* ekonominėje *grandinėje.

VI
Valdymo veikimo sfera yra politiškai *apibrėžta*

Valdymo, vadybos disciplinoje vis dar vadovaujamasi prielaida, kuri labai dideliu mastu vis dar laikoma savaime suprantamu dalyku ir valdymo praktikoje, kad šalies vidaus ekonomika, šalies sienų ribose, yra įmonių ir valdymo veiklos sfera, o tos įmonės gali būti tiek firmos, tiek ir kitokios organizacijos.

Šia prielaida remiasi ir tradicinis „tarptautinės korporacijos" apibrėžimas.

> Gerai žinoma, kad prieš Pirmąjį pasaulinį karą tarptautinės korporacijos gamino ne mažesnę gaminių dalį ir teikė ne mažesnę paslaugų dalį, kaip ir dabar. 1913 metais pirmaujanti kompanija bet kurioje pramonės šakoje, tiek gamyboje, tiek finansų srityje, iš pardavimų užsienyje gaudavo ne mažiau pajamų, kaip iš pardavimų šalies viduje. Tačiau gamindama už savo šalies ribų, ji gamino produkciją kitos šalies ribose.

Štai tik vienas pavyzdys.

> Didžiausia karo reikmenų tiekėja Italijos armijai Pirmojo pasaulinio karo metu buvo jauna, bet sparčiai auganti *Fiat* kompanija Turine. Ji Italijos armijai gamino lengvuosius automobilius ir sunkvežimius. O didžiausia karo reikmenų tiekėja Austrijos ir Vengrijos armijai Pirmojo pasaulinio karo metu buvo irgi *Fiat* kompanija, tik Vienoje. Ji tiekė lengvuosius automobilius ir sunkvežimius Austrijos ir Vengrijos armijai. Ji buvo 2-3 kartus didesnė už savo motininę kompaniją, nes Austrijos ir Vengrijos rinka buvo daug didesnė už Italijos, iš dalies dėl daug didesnio gyventojų skaičiaus, o iš dalies ir dėl daug aukštesnio išsivystymo (ypač tai pasakytina apie

jos vakarinę dalį). Austrijos *Fiat* kompanija visiškai priklausė Italijos *Fiat* kompanijai. Tačiau išskyrus iš Italijos gaunamus brėžinius, Austrijos *Fiat* kompanija buvo visiškai atskira. Viskas, ką ji naudojo, buvo pagaminta Austrijoje. Visa jos produkcija buvo parduodama Austrijoje. Ir visi jos darbuotojai, įskaitant ir kompanijos vadovą, buvo austrai. Kai prasidėjus Pirmajam pasauliniam karui, Austrija ir Italija tapo priešais, Austrijos *Fiat* kompanija turėjo pakeisti tik savo sąskaitą banke ir galėjo dirbti toliau kaip ir iki tol.

Net tradicinės pramonės šakos, tokios kaip automobilių pramonė, organizuotos jau kitaip.

Dar neseniai dvi *General Motors* dukterinės kompanijos Europoje – *Opel* Vokietijoje ir *Vauxhall* Jungtinėje Karalystėje buvo atskiros kompanijos; viena iš jų gamino Vokietijoje ir pardavinėjo savo produkciją Europos žemyne, o kita gamino ir pardavinėjo produkciją Jungtinėje Karalystėje. Dabar *General Motors* turi tik vieną kompaniją Europoje, kuri konstruoja, gamina ir pardavinėja produkciją visoje Europoje ir yra valdoma iš vieno centro, esančio Europoje. Ši *General Motors* dukterinė kompanija Europoje taip pat gamina Pietų Amerikoje ir Azijoje, o taip pat pardavinėja savo produkciją Jungtinėse Valstijose. Be to, ji vis didesniu mastu konstruoja automobilius kitoms *General Motors* gamykloms visame pasaulyje. Savo ruožtu *General Motors* kompanija Amerikoje vis didesniu mastu konstruoja ir gamina automobilius savo dukterinėms kompanijoms Europoje ir Brazilijoje, ir t. t. Visą pasaulį apimančios draudimo kompanijos, o šiuo metu ypač Vokietijos *Allianz* kompanija, vis didesniu mastu svarbiausias savo veiklos sritis, tokias kaip pretenzijų tenkinimas ir ypač investavimas, perkelia į centrą, kuris atlieka darbą visoms šiai grupei priklausančioms firmoms, nesvarbu kur jos būtų.

Po Antrojo pasaulinio karo iškilusios pramonės šakos, tokios kaip farmacijos pramonė ar informacijos pramonė vis didesniu mastu jau nebėra suorganizuotos į „vidaus“ ir „tarptautinius“ vienetus, kaip vis dar tebėra *General Motors* ir *Allianz* kompanijos. Jos veikia kaip pasaulinės sistemos, kuriose atskiri darbai, tokie kaip tyrimas, konstravimas, projektavimas, kūrimas, išbandymas bei vis didesniu mastu ir gamyba bei prekyba yra organizuoti tarptautiniu mastu.

> Viena didelė farmacijos kompanija turi septynias laboratorijas septyniose skirtingose šalyse. Kiekviena iš jų turi vieną pagrindinę tyrimo sritį (pavyzdžiui, tiria antibiotikus), bet visos veikia kaip vienas „tyrimų departamentas“ ir jos visos atsiskaito tam pačiam tyrimų direktoriui, esančiam centre. Ta pati kompanija turi gamyklas vienuolikoje šalių; kiekviena gamykla yra labai specializuota ir gamina po vieną ar dvi gaminių grupes, kurios pardavinėjamos visame pasaulyje. Ji turi vieną medicinos direktorių, kuris nusprendžia, kurioje iš penkių ar šešių šalių naujas vaistas turėtų būti išbandomas. Tačiau rizikos, susijusios su kompanijos užsienio valiutų kursų kitimais, valdymas yra absoliučiai centralizuotas visai sistemai ir sutelktas vienoje vietoje. Amerikos *General Electric* kompanija turi tris „centrus“ – vieną Jungtinėse Valstijose, kitą Japonijoje ir trečią Prancūzijoje; kiekvienas iš jų atsako už vieną pagrindinę technologijos sritį viso pasaulio mastu ir ja besiremiančius gaminius (pavyzdžiui, vaizdo gavimo aparatūrą, tokią kaip tradiciniai rentgeno aparatai ar naujesni prietaisai, tokie kaip ultragarsiniai aparatai). Ir kiekvienas iš tų trijų gamintojų turi gamyklų daugiau kaip dešimtyje šalių; kiekviena iš jų gamina tik po kelias svarbiausias komplektuojančias dalis, tiekiamas visoms kitoms po visą pasaulį išsimėčiusioms gamykloms.

Tradicinėje tarptautinėje kompanijoje ekonominė realybė atitiko politinę realybę. Šalis, apibūdinant nūdienos terminais, buvo „ūkinis vienetas“. O nūdienos tarptautinėse kompanijose (tačiau vis didesniu mastu ir senosiose tarptautinėse kompanijose, priverstose persitvarkyti, transformuotis) šalis, kurioje yra jos centrinė būstinė, yra tik „išlaidų centras“. Tai veikiau tik komplikacija, o ne organizacinis, verslo, strategijos, gamybos ir t. t. vienetas. (Antrajame skyriuje aprašytos kai kurios iš to išplaukiančios problemos.)

Valdymas ir šalies ribos jau nebesutampa. Valdymo veikimo sfera jau nebegali būti apibrėžta politiškai. Šalių sienos ir toliau išliks svarbios.

Tačiau naujoji prielaida turi būti tokia:

> ***Šalių sienos yra svarbios visų pirma kaip apribojimai. Valdymo praktika – liečianti jokiu būdu ne vien tik firmas – vis labiau turėtų būti apibrėžiama*** **darbiniu,** ***o ne*** **politiniu** ***aspektu.***

VII
Kompanijos vidus *yra valdymo sritis*

Visos tradicinės prielaidos vedė prie vienos išvados: *organizacijos vidus yra valdymo sritis*.

Ši prielaida paaiškina šiaip jau absoliučiai nesuprantamą skirtumą tarp valdymo, vadovavimo ir verslumo, iniciatyvumo.

Kasdieninėje praktikoje šis skirtumas neturi jokios prasmės. Įmonė, nesvarbu kokia – firma ar kitokia institucija – nedaranti inovacijų ir nerodanti iniciatyvos, ilgai neišgyvens.

> Seniausia pasaulyje institucija yra Romos katalikų bažnyčia. Ji paprastai laikoma pačia konservatyviausia; ji ir pati didžiuojasi tuo, kad vengia greitų permainų. Ta-

čiau jau seniai pastebėta, kad bet kokie didesni pasikeitimai visuomenėje pagimdo Romos katalikų bažnyčioje naujus ir labai skirtingus vienuolių ordinus. V amžiuje, kai barbarai nusiaubė Romos imperiją, atsirado benediktinai. Po septynių šimtų metų, kai viduramžiais pradėjo augti miestai, atsirado pranciškonai ir domininkonai. XVI amžiuje kaip atsakas į protestantų Reformaciją atsirado jėzuitai ir t. t. Protestantizme, kaip keliose savo knygose parodė garsusis Bažnyčios istorikas Richardas Niebuhras (1894-1962), kiekvienas didesnis pokytis visuomenėje vedė prie naujų protestantizmo srovių atsiradimo. Pavyzdžiui, žinių visuomenės atsiradimas šiuo metu atvedė prie to, kad, viena vertus, labai staigiai plinta naujos didelės nedenominacinės ganytojiškos „megabažnyčios"; jos pritraukia naujuosius protinio darbo darbuotojus. Kita vertus, mažiau staigiai visame pasaulyje plinta ir penkiasdešimtininkų sekta, pritraukianti mažiau išsilavinusius ir todėl neturinčius šansų iškilti šiuolaikinės visuomenės narius.

Iš pat pradžių turėjo būti aišku, kad valdymas ir verslumas yra tik dvi to paties uždavinio dimensijos. Nesimokantis vadovauti, valdyti, verslininkas ilgai neišsilaikys. Ilgai neišsilaikys ir vadovybė, nesimokanti inovuoti, dirbti novatoriškai. Faktiškai, kaip bus parodyta trečiajame skyriuje, firma, kaip ir kiekviena kita šių dienų organizacija, turi būti sukurta taip, kad kitimus laikytų norma ir veikiau darytų juos, o ne tik reaguotų į juos.

Tačiau verslumo iniciatyvos prasideda už organizacijos ribų ir yra nukreiptos į išorę. Todėl jos netelpa į tradicines prielaidas apie valdymo sritį; tai paaiškina, kodėl jas visi laiko skirtingomis ar net nesuderinamomis. Tačiau bet kuri organizacija, tikinti, kad valdymas ir verslumas, iniciatyvumas yra skirtingi ar net nesuderinami dalykai, greit iškris iš žaidimo.

Valdymo, vadybos dėmesio nukreipimas į vidų labai sustiprėjo pastaraisiais dešimtmečiais dėl informacijos technologijos vaidmens

didėjimo. Informacijos technologija kol kas valdymui faktiškai atnešė daugiau žalos nei naudos; išsamiau tai nagrinėjama ketvirtajame skyriuje.

Tradicinė prielaida, kad valdymo sritis yra organizacijos vidus, reiškia, kad vadovybei turėtų rūpėti ne tik *išlaidos*, bet ir *pastangos*. Juk pastangos yra vienintelis dalykas, egzistuojantis organizacijos viduje. Na ir viskas, kas yra organizacijos viduje, yra išlaidų centras.

Tačiau bet kokios institucijos rezultatai egzistuoja tik išorėje.

Nesunku suprasti, kad valdymas *prasidėjo* kaip rūpinimasis organizacijos vidumi. Kai pirmą kartą atsirado didelės organizacijos (pirmoji ir geriausiai matoma iš jų buvo verslo įmonė, atsiradusi apie 1870 metus), jos vidaus valdymas buvo naujas iššūkis. Niekas iki tol to nedarė. Tačiau jei prielaida, kad valdymo sritis, sfera yra organizacijos vidus, iš pradžių turėjo prasmę (ar bent jau ją buvo galima paaiškinti) tai jos tęsimas jokios prasmės nebeturi. Tai prieštarauja pačiai organizacijos funkcijai ir jos prigimčiai.

Vadovybė turi sutelkti dėmesį į organizacijos *rezultatus* ir *veiklos efektyvumą*. Iš tikrųjų, pats pirmasis vadovybės uždavinys yra nustatyti tos organizacijos veiklos efektyvumą ir rezultatus. O tai (tą gali paliudyti kiekvienas, kam teko su tuo susidurti) yra vienas iš sunkiausių, vienas iš prieštaringiausių, bet kartu ir vienas iš svarbiausių uždavinių. Todėl vadovybės specifinė funkcija yra organizuoti organizacijos išteklius, *siekiant rezultatų už organizacijos ribų*.

Todėl naujoji prielaida ir pagrindas naujai paradigmai, kuria turi remtis valdymas, vadyba kaip disciplina ir kaip praktika, yra tokia:

Vadovybė egzistuoja tam, kad institucija pasiektų norimų rezultatų. Ji turi pradėti nuo pageidaujamų rezultatų nustatymo ir taip organizuoti institucijos išteklius, kad tie rezultatai būtų pasiekti. Tai yra organas, turintis padėti institucijai, kad ir kokia ji būtų – firma, bažnyčia, universitetas, ligoninė ar skriaudžiamų moterų prieglauda – pasiekti išorinių rezultatų.

Išvada

Šiame skyriuje sąmoningai nebuvo stengiamasi duoti atsakymus. Jame mėginta iškelti klausimus. Tačiau visa tai remiasi viena įžvalga: šiuolaikinės visuomenės, ekonomikos ir bendruomenės centre yra ne technologija. Ir ne informacija. Ir ne darbo našumas. *Jos centre yra valdoma institucija, kaip visuomenės organas rezultatams pasiekti.* O valdymas, vadyba yra specifinė priemonė, specifinė funkcija, specifinis įrankis, padedantis institucijoms pasiekti norimus rezultatus.

Tačiau tam reikia GALUTINĖS naujos valdymo paradigmos:

Valdymas, vadyba turi rūpintis viskuo ir atsakyti už viską, kas turi įtakos institucijos veiklos efektyvumui ir jos rezultatams, nesvarbu, kur tai būtų – jos viduje ar išorėje, ir nepriklausomai nuo to, gali tai institucija kontroliuoti ar negali.

2

Strategija – nauji neabejotini faktai

Kodėl strategija? • Gimstamumo mažėjimas • Pajamų pasiskirstymas • Veiklos efektyvumo nustatymas • Globalinis konkurencingumas • Didėjantis ekonominės realybės ir politinės realybės neatitikimas

Įvadas
Kodėl strategija?

Kiekviena organizacija veikia pagal Verslo teoriją, * tai yra pagal rinkinį prielaidų, kas yra verslas, kokie jo tikslai, kaip jis nustato rezultatus, kas yra jo klientai, ką jie vertina ir už ką moka.

Strategija šią Verslo teoriją paverčia veiklos rezultatais. Jos tikslas yra padėti organizacijai pasiekti norimus rezultatus neprognozuojamoje aplinkoje, nes strategija leidžia organizacijai būti *tikslingai oportunistinei.*

Strategija taip pat yra ir Verslo teorijos išbandymas. Strategijos nesugebėjimas gauti laukiamus rezultatus paprastai yra pirmas rimtas ženklas, kad atėjo laikas tą Verslo teoriją pergalvoti. O netikėtos sėkmės dažnai taip pat yra pirmieji ženklai, kad tą Verslo teoriją reikia pergalvoti. Iš tikrųjų, kas yra „galimybė", „proga" galima nuspręsti tik turint strategiją. Priešingu atveju nėra būdo nuspręsti, kas iš tikrųjų artina tą organizaciją prie trokštamų rezultatų, o kas yra nukrypimas nuo jų ir išteklių išsklaidymas.

Tačiau kuo galėtų strategija remtis greito kitimo ir visuotinio netikrumo laikotarpiu, su kuriuo pasaulis susidūrė ties XXI amžiaus slenksčiu? Ar yra kokių nors prielaidų, kuriomis galėtų remtis kokios nors organizacijos, o ypač firmos, strategijos? Ar egzistuoja kokie nors *neabejotini faktai*?

Iš tikrųjų yra PENKI reiškiniai, kuriuos galima laikyti *neabejotinais faktais.* Svarbiausia tai, kad jie iš esmės nėra ekonominiai, o visų pirma socialiniai ir politiniai.

Tie penki neabejotini faktai yra tokie:

1. Gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse.
2. Grynųjų pajamų pasiskirstymo pokyčiai.
3. Veiklos efektyvumo nustatymas.

---

* Apie tai žr. pirmąjį skyrių „Verslo teorija" knygoje „Peter Drucker on the Profession of Management" (Cambridge, Mass.: Harvard Business School Press, 1998).

4. Globalinis konkurencingumas.
5. Didėjantis ekonominės globalizacijos ir politinio susiskaidymo neatitikimas.

I
Gimstamumo mažėjimas

Iš naujų neabejotinų faktų pats svarbiausias (jau vien dėl to, kad jis neturi precedento žmonijos istorijoje) yra *gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse.* Vakarų ir Vidurio Europoje bei Japonijoje gimstamumas jau nukrito žemiau gyventojų reprodukcinio lygio, kitaip sakant, tokio, kai reprodukcinio amžiaus moteriai tenka mažiau kaip 2,1 gyvų naujagimių. Kai kuriuose iš Italijos turtingiausių regionų, pavyzdžiui, Bolonijoje, gimstamumas 1999 metais sudarė tik 0,8, Japonijoje tik 1,3. Faktiškai Japonija ir visa Pietų Europa – Portugalija, Ispanija, Pietų Prancūzija, Italija, Graikija – eina prie kolektyvinės nacionalinės savižudybės, gresiančios joms XXI amžiaus pabaigoje. Pavyzdžiui, tada Italijos gyventojų skaičius nuo 60 milijonų šiuo metu gali sumažėti iki 20-22 milijonų; Japonijos – nuo 125 milijonų šiuo metu iki 50-55 milijonų. Tačiau net Vakarų ir Šiaurės Europoje gimstamumas nukrito iki 1,5 ir krinta toliau.

Ir Jungtinėse Valstijose gimstamumas šiuo metu jau mažesnis už 2,0; jis pastoviai mažėja toliau. O jis dabar nėra dar mažesnis tik dėl to, kad pastaruoju metų į JAV atvyko daug imigrantų, kurių pirmoji karta linkusi išlaikyti didelį gimstamumą, būdingą šalims, iš kurių jie atvyko, pavyzdžiui, Meksikai.

Japonijoje ir Pietų Europoje, kaip ir Vokietijoje, gyventojų skaičius, atrodo, jau pasiekė maksimumą. Jungtinėse Valstijose jis dar 20-25 metus didės, nors po 2015 metų didės jau tik vyresnių kaip 55 metų amžiaus žmonių skaičius.

Tačiau už absoliutų gyventojų skaičių dar svarbesnis yra jų pasiskirstymas pagal amžių. Iš tų 20 su trupučiu milijonų italų, gyvensiančių 2080 metais, tik labai nedidelę dalį sudarys vaikai iki 15 me-

tų, ir labai didelę dalį (ne mažiau kaip trečdalį visų gyventojų) – daugiau kaip šešiasdešimties metų amžiaus žmonės. Japonijoje ta disproporcija tarp jaunų žmonių ir žmonių, sulaukusių tradicinio išėjimo į pensiją amžiaus, bus ne mažesnė, o gal net dar didesnė. Jungtinėse Valstijose jaunesnio amžiaus gyventojų skaičius jau dabar auga daug lėčiau nei vyresnių, sulaukusių tradicinio išėjimo į pensiją amžiaus žmonių skaičius. Tačiau čia maždaug iki 2015 metų absoliutus jaunų gyventojų skaičius dar didės. Vėliau jis tikriausiai pradės mažėti, ir gan sparčiai.

Gimstamumas gali keistis, ir gan greit. Tą parodė amerikiečių patirtis po Antrojo pasaulinio karo. Tačiau net jei gimstamumas išsivysčiusiose šalyse staigiai padidėtų, prireiks apie dvidešimties metų, kol tie dabar gimę vaikai sulauks tokio amžiaus, kad galės papildyti darbo jėgos išteklius. Nėra nieko – išskyrus beprecedentiškai didelę migraciją – kas galėtų smarkiai sumažinti tradicinio darbingo amžiaus (tai yra, iki 60-65 metų) žmonių skaičiaus mažėjimą išsivysčiusiose šalyse – Jungtinėse Valstijose maždaug po 2025 metų, o kitose išsivysčiusiose šalyse daug anksčiau.

Tai neturi precedento. Gimstamumas kai kuriose Romos imperijos dalyse galėjo mažėti po 200-250 m. po Kr., tačiau, aišku, jokių skaičių apie tai neturime. O svarbiausia tai, kad beprecedentiškai kinta ir gyventojų struktūra – senų pensinio amžiaus žmonių skaičius viršija jaunų žmonių skaičių. Taip jau yra kai kuriose Europos dalyse, o dar iki XXI amžiaus vidurio taip gali būti visose išsivysčiusiose šalyse.

Ne mažiau kaip du šimtus metų visos šiuolaikinio pasaulio institucijos, o ypač visos firmos laikėsi nuolatinio gyventojų skaičiaus didėjimo prielaidos. Vakaruose gyventojų skaičius didėja nuo 1400 metų. O nuo 1700 metų tas augimas tapo labai spartus ir jis tęsėsi dar kurį laiką ir po Antrojo pasaulinio karo. Japonijoje gyventojų skaičius pradėjo augti apie 1600 metus, tai yra po pilietinių karų šioje šalyje pabaigos. Jis labai paspartėjo nuo 1800 metų ir tęsėsi dar gana ilgai ir po Antrojo pasaulinio karo. Tačiau kuo toliau, tuo didesniu mastu visose išsivysčiusiose šalyse visos institucijos savo strategiją jau nuo dabar turėtų grįsti visiškai kitokia gyventojų skaičiaus mažėjimo, o ypač jaunų žmonių skaičiaus mažėjimo prielaida.

Gyventojų senėjimas – demografinis reiškinys, dabar keliantis susirūpinimą ekonomistams, politikams ir visuomenei visose išsivysčiusiose šalyse – nėra kokia nors naujiena. Gyvenimo trukmė išsivysčiusiose šalyse didėja nuo XVIII amžiaus, o dar ryškiau nuo XIX amžiaus. Per pastaruosius penkiasdešimt metų tas didėjimas nebuvo daug greitesnis nei per pastaruosius šimtą penkiasdešimt metų. Kaip spręsti šią problemą žinome. Be abejo, tas sprendimas bus sunkus, skausmingas, keliantis neramumus ir baisiai nepopuliarus. Tačiau per ateinančius 20-30 metų visose išsivysčiusiose šalyse pensinio amžiau ribą teks padidinti iki maždaug 79 metų. 79 metai yra amžius, kuris gyvenimo trukmės ir sveikatos būklės atžvilgiais atitinka 65 metus 1936 metais, kai Jungtinės Valstijos, paskutinė iš Vakarų šalių, priėmė nacionalinį išėjimo į pensiją planą (Socialinio aprūpinimo pĭaną).

Nėra *didelė naujiena ir gyventojų skaičiaus didėjimas* Trečiajame pasaulyje. Jis bendrais bruožais yra panašus į gyventojų skaičiaus augimą išsivysčiusiose šalyse prieš šimtą metų; netgi jo tempai nelabai didesni. O apskritai gyventojų skaičiaus didėjimas didžiojoje Trečiojo pasaulio dalyje lėtėja taip sparčiai, kad gan patikimai galima prognozuoti, jog gyventojų skaičius Trečiajame pasaulyje, gal tik išskyrus Indiją, stabilizuosis gerokai anksčiau nei priartės prie kritinio taško. Žinome, kad maisto produktų ir žaliavų atžvilgiais didelės krizės neturėtų būti. Žinome ir tai, kad dėl švaraus vandens ir neužteršto oro gali būti didžiulių problemų, ir kad apskritai gyventojų skaičių reikės subalansuoti su aplinka. Tačiau ir tai nėra nauja problema, nors daugelis žmonių taip mano. Kai kurios Europos vietos (pavyzdžiui, Rūro sritis Vokietijoje) su ja susidūrė dar XX amžiaus pradžioje ir gan patenkĭnamai ją išsprendė.

Tad pakartosime dar kartą, jog visai beprecedentinis dalykas yra tik gimstamumo mažėjimas išsivysčiusiose šalyse.

Kai kurios išvados yra aiškios.

1. Per artimiausius 20-30 metų demografijos problemos dominuos visų išsivysčiusių šalių politikose. Ir tai neišvengiamai bus *labai neramios*, audringos politikos. Nė viena šalis nėra pasirengusi toms problemoms. Iš tikrųjų nė vienoje šalyje nėra politinių grupuočių ir politinių partijų, prisitaikiusių prie demografijos sukeltų pro-

blemų. Pensinio amžiaus didinimas – „dešinioji" ar „kairioji" problema? Vyresnio amžiaus žmonių skatinimas dirbti toliau ir sulaukus šešiasdešimties metų, neapmokestinant jų atlyginimo dalies ar net viso atlyginimo – „pažangus" ar „reakcingas", „liberalus" ar „konservatyvus"?

Ne mažiau, o gal net dar labiau nemaloni bus politinė imigracijos problema. Gyventojų skaičiaus mažėjimą išsivysčiusiose ir turtingose šalyse lydi gyventojų skaičiaus didėjimas daugumoje kaimyninių ir neturtingų Trečiojo pasaulio šalių. Jungtinių Valstijų atveju tai Centrinės Amerikos ir Karibų jūros regiono šalys; Pietų Europos atveju tai Šiaurės Afrika; Vokietijos atveju Trečiojo pasaulio šalis Rusija, o Japonijos atveju Filipinai, Indonezija ir žemyninė Pietryčių Azijos dalis. Tačiau išvengti imigracijos spaudimo ne ką lengviau, kaip išvengti gravitacijos poveikio. Tuo tarpu nėra aštresnės, pavojingesnės problemos už didelio masto imigraciją, ypač iš skirtingų kultūrų ir religijų šalių. Ir tie jos sukelti neramumai, ko gero, aštriausiai paveiks Japoniją, iš dalies dėl to, kad joje pensinio amžiau riba kol pas pati žemiausia, o iš dalies ir dėl to, kad joje darbo jėgos rinka absoliučiai nelanksti. Dar viena priežastis yra ta, kad Japonija niekada anksčiau (bent jau dokumentuotos istorijos laikotarpiu) visiškai neįsileido jokių imigrantų. Ir priešingai, šios problemos turėtų mažiausiai paveikti Jungtines Valstijas dėl to, kad ji, galų gale, yra imigrantų šalis, ir dar dėl to, kad darbo jėgos rinkos joje pačios lanksčiausios. Tačiau net ir Jungtinėse Valstijose demografiniai pokyčiai turėtų sukelti didžiules politines emocijas ir atvesti prie visiškai naujų ir neprognozuojamų politinių pokyčių.

2. Todėl per artimiausius 20-30 metų nė viena išsivysčiusi šalis tikriausiai neturės stabilios politikos ar stiprios vyriausybės. Vyriausybių nestabilumas turėtų tapti norma.

3. „Išėjimas į pensiją" gali reikšti du skirtingus dalykus. Labai tikėtina, kad tęsis „ankstyvo išleidimo į pensiją" tradicija. Tačiau tai jau nebereikš, kad išėjęs į pensiją žmogus liausis dirbti. Tai reikš tik tiek, kad tas žmogus liausis dirbti visą darbo dieną arba dirbti kaip kokios nors organizacijos darbuotojas ištisus metus, o ne tik kelis mėnesius. Įsidarbinimo santykiai, kurie tradiciškai yra vieni iš ne-

lanksčiausių ir visur vienodžiausių, turėtų pamažu darytis vis heterogeniškesni ir vis lankstesni, bent jau senesnių žmonių atžvilgiu (apie tai dar rašome pirmajame ir šeštajame skyriuose). Tai laipsniškai vis labiau įsigali, nes tarp vyresnio amžiaus žmonių vis labiau mažės fizinio darbo žmonių ir daugės tų, kurie niekada rankomis nedirbo, ir ypač protinio darbo darbuotojų. Tokia permaina Jungtinėse Valstijose prasidės apie 2010 metus, kai staigaus gimstamumo padidėjimo, prasidėjusio 1948 metais, metu gimę vaikai sulauks pensinio amžiaus. Juk tie vaikai buvo pirmoji žmonijos istorijoje amžiaus kohorta, kurios narių dauguma dirbo ne fizinį, o protinį darbą. Todėl tai yra pirmoji žmonijos istorijoje amžiaus kohorta, kurios nariai, po 30-40 metų darbo visą darbo dieną nėra fiziškai nualinti sunkaus fizinio darbo, ir didžioji dauguma jų dar puikiausiai gali dirbti tiek fizinį, tiek protinį darbą.

Todėl Europoje ir Japonijoje jau reikalingos didelės darbo ir įdarbinimo inovacijos. Jungtinėse Valstijose jaunų žmonių dar gal ir pakaks, kad būtų galima radikalius pakeitimus atidėti iki 2010 metų. Tačiau labai tikėtina, kad nauji įdarbinimo santykiai pirmiausia bus sukurti Jungtinėse Valstijose ir vėl dėl to, kad ten lanksčiausios ir mažiausiai suvaržančios darbo jėgos rinkos ir yra susiformavusi tradicija eksperimentuoti, būdinga tiek individualiems darbdaviams, tiek ir individualiems darbuotojams.

Todėl Jungtinėse Valstijose įdarbinančios organizacijos – jokiu būdu ne vien tik firmos – turėtų kaip galint anksčiau pradėti eksperimentuoti su naujais darbo santykiais, taikomais senesniesiems žmonėms, o ypač senesniesiems protinio darbo darbuotojams. Organizacija, kuriai pirmajai pavyks pritraukti ir išlaikyti sulaukusius tradicinio pensinio amžiaus žmones ir užtikrinti, kad jie dirbtų labai produktyviai, įgys didžiulį konkurencinį pranašumą. Bet kokiu atveju kiekvienos organizacijos strategija turėtų remtis prielaida, jog po 20-30 metų didelę ir vis didėjančią darbo dalį, įskaitant ir kai kuriuos toms organizacijoms svarbiausius darbus, atliks žmonės, kurių amžius viršys tradicinį darbingą amžių. Jie neturėtų būti ir nebus nei „vadovai“, nei „pavaldiniai“, jie neturės jokio rango; o svarbiausia tai, kad jie nebus „darbuotojai“ tradicine prasme, ir jau tikrai ne dir-

bantys visą darbo dieną ar kiekvieną dieną einantys dirbti į korporacijos kontorą.

4. Paskutinė išvada yra ta, kad visose išsivysčiusiose šalyse visų darbuotojų, dirbančių tiek visą, tiek nevisą darbo dieną, o ypač visų protinio darbo darbuotojų darbo našumas turės didėti labai sparčiai (apie tai rašoma penktajame skyriuje). Priešingu atveju ta šalis ir visos joje esančios organizacijos praras savo pozicijas ir kuo toliau, tuo labiau nuskurs.

Tačiau kokių pasekmių gali tikėtis bet kuri kompanija išsivysčiusioje šalyje?

Pirmiausia kyla klausimas, ar nuolat didėjantis senesnių žmonių skaičius ir toliau sudarys galimybių rinkai ir kaip ilgai? Visose išsivysčiusiose šalyse senesni žmonės tapo labiausiai pasiturinčia visuomenės grupe. Jų pajamos po išėjimo į pensiją dažnai žymiai didesnės negu iki išėjimo į pensiją. O tokių žmonių skaičius toliau didės. Tačiau jų pajamos išliks didelės ar sumažės? Ir ar jie ir toliau taip dosniai leis pinigus, kaip ir anksčiau? O pats didžiausias klausimas, ar jie ir toliau norės būti „jauni" ir atitinkamai leisti pinigus? Atsakymai į tuos klausimus dideliu mastu formuos *vartojimo* rinką išsivysčiusiose šalyse, o kartu ir visą ekonomiką.

O ką visai ekonomikai ir atskiroms firmoms reikš jaunų žmonių – o ypač iki 18 metų amžiaus žmonių, taigi kūdikių, vaikų ir paauglių skaičiaus mažėjimas? Ar tai tik grėsmė? O gal tai kartu ir galimybė kokiai nors konkrečiai institucijai?

Tą, kad vaikų bus mažiau, galima vertinti kaip didžiulę galimybę visur gerinti mokyklas. Kol kas Japonija yra vienintelė šalis, supratusi, kad svarbiausias šalies sugebėjimo siekti aukštų rezultatų elementas yra mažų vaikų mokymas. O kadangi pradžios mokyklų mokytojai yra tikrai svarbi švietimo sistemos dalis, tai juos reikia atitinkamai traktuoti, gerbti ir gerai atlyginti jiems.

Tačiau gimstamumo mažėjimas gali sudaryti galimybių net firmai, kuri verčiasi prekių mažiems vaikams gaminimu. Juk nesunku įsivaizduoti, jog kuo mažiau tų vaikų bus, tuo brangesnis tėvams bus kiekvienas vaikas ir tuo daugiau grynųjų pajamų jie skirs jam.

> Atrodo, kad taip jau atsitiko vienoje šalyje, kuri gimstamumo mažinimą laiko šalies tikslu – Kinijoje. Kinų politika, skatinanti šeimas apsiriboti vienu vaiku, gan efektyviai veikia didžiuosiuose šalies miestuose, kur dauguma šeimų turi tik vieną vaiką. Ir ten daug šeimų, nors ir gyvendamos skurdžiai, vienam vaikui išleidžia daugiau nei būdavo išleidžiama anksčiau, auginant tris ar keturis vaikus. Panašios tendencijos ryškėja ir Vokietijoje bei Italijoje. Net Jungtinėse Valstijose viduriniosios klasės šeimose, kuriose gimstamumas jau seniai sumažėjo, vienam vaikui akivaizdžiai išleidžiama daug daugiau negu anksčiau. Verslininkai tą jau suprato ir išnaudoja; pavyzdžiui, tuo remiasi *Mattel Company*, gaminančios brangias „Barbie“ lėles, didžiulė sėkmė.

Gimstamumo mažėjimas turi didžiulių politinių ir socialinių pasekmių, kurių šiandien dar net negalime iki galo įsivaizduoti. Jis taip pat neabejotinai turės ir didžiulių pasekmių ekonomikai ir verslui; kai kurias iš jų jau galima ištirti, kai kurias jau galima patikrinti. O svarbiausia, kad bet kokią strategiją, tai yra bet kokį dabarties išteklių įsipareigojimą ateities lūkesčiams (pakartosiu, kad kaip tik tai ir sudaro strategijos esmę), reikia pradėti nuo demografijos ir, visų pirma, nuo gimstamumo mažėjimo išsivysčiusiose šalyse. Iš visų tendencijų ši yra pati įspūdingiausia, pati netikėčiausia, neturinti jokio precedento.

II
Pajamų pasiskirstymas

Grynųjų pajamų sudėtinių dalių pokyčiai ne mažiau svarbūs už gyventojų skaičiaus pokyčius, tačiau jiems skiriama dar mažiau dėmesio. Jie pirmaisiais XXI amžiaus dešimtmečiais gali būti (tiesą sa-

kant, tuo beveik galima neabejoti) ne mažiau stulbinantys, kaip demografiniai pokyčiai.

Firmos ir pramonės šakos jau gerai suvokia savo pozicijas rinkoje. Jos visos seka savo pardavimų duomenis ir žino, didėja jie ar mažėja. Jos visos žino, didėja ar nedidėja jų apimtis. Tačiau praktiškai nė viena iš jų nežino vieno tikrai svarbaus skaičiaus – kokią grynųjų pajamų *dalį* jų klientai (kitos institucijos, firmos ar galutiniai vartotojai) išleidžia jų gaminamiems ir parduodamiems gaminiams bei teikiamoms paslaugoms. Ir praktiškai nė viena iš jų nežino, didėja ar mažėja ta dalis.

Grynųjų pajamų sudėtinės dalys sudaro visos *ekonominės* informacijos pagrindą. Visų pirma, iš visos kokiai nors firmai reikalingos išorinės informacijos (apie tai rašoma ketvirtajame skyriuje) ši paprastai yra lengviausiai gaunama. Ji paprastai yra ir pats patikimiausias strategijos pagrindas. Juk paprastai grynųjų pajamų, skiriamų kuriai nors pajamų ar paslaugų kategorijai, kitimo tendencijos yra linkusios būti ilgalaikės. Jų dažniausiai nepaveikia net verslo ciklai.

Tačiau kaip tik dėl to nedaug tėra pokyčių, kurie kokiai nors institucijai būtų svarbesni už tendencijos pasikeitimą. Ne mažiau svarbus yra ir pasikeitimas tendencijos *viduje*, tai yra perėjimas nuo vieno gaminio ar paslaugos toje kategorijoje prie kito gaminio ar paslaugos toje pačioje kategorijoje.

Pirmaisiais XXI amžiaus dešimtmečiais keisis *ne tik* tendencijos, bet bus pasikeitimų ir tų tendencijų viduje. Tačiau nei vadovai, nei ekonomistai neskiria daugiau dėmesio grynųjų pajamų dalies pasiskirstymui. Faktiškai dauguma jų net visiškai nežino apie juos.

> Praktiškai visi ekonomistai ir didžioji dalis firmų vadovų, pavyzdžiui, mano, kad didelė ekonomikos ekspansija XX amžiuje buvo varoma *ekonominių* jėgų. Tai netiesa; netgi priešingai, grynųjų pajamų, skiriamų ekonominių įsipareigojimų vykdymui, dalis XX amžiuje pastoviai *mažėjo* visose išsivysčiusiose šalyse.

Keturi augimo sektoriai XX amžiuje buvo šie:

- vyriausybės įstaigos
- sveikatos apsauga
- švietimas
- laisvalaikis.

Pastarajam – laisvalaikio – sektoriui tikriausiai teko tokia didžiulio ekonomikos našumo ir produkcijos plėtros dalis, kaip kitų trijų kartu paėmus.

> 1900 metais didžioji dalis žmonių išsivysčiusiose šalyse vis dar dirbo ne mažiau kaip po šešiasdešimt valandų bei šešias dienas per savaitę ir penkiasdešimt vieną savaitę per metus, turėjo per metus apie aštuonias šventes. XX amžiaus pabaigoje didžioji dauguma dirbo jau mažiau kaip po keturiasdešimt valandų per savaitę (Vokietijoje tik 34-35 valandas per savaitę) ir daugių daugiausia (Jungtinėse Valstijose) keturiasdešimt septynias savaites per metus (tai yra per metus turint apie dvylika švenčių) ir tik penkias dienas per savaitę. Darbo valandų skaičius sumažėjo nuo daugiau kaip 3 000 per metus iki mažiau kaip 1 500 valandų Vokietijoje ir iki 1850 valandų intensyviausiai dirbančioje išsivysčiusioje šalyje – Jungtinėse Valstijose.

Iš tų keturių XX amžiaus augimo sektorių vyriausybės įstaigų sektorius tikriausiai turėjo didžiausios įtakos grynųjų pajamų pasiskirstymui. Ir ne todėl, kad jis didžiausias gaminių ir paslaugų pirkėjas ar vartotojas: ne karo metu net didžiausia vyriausybė yra tik nereikšminga vartotoja. Tačiau svarbiausia vyriausybės *ekonominė* funkcija išsivysčiusioje šalyje yra *perskirstyti* 30-50 procentų šalies nacionalinių pajamų. Todėl niekas nedaro tokio didelio poveikio nacionalinių pajamų paskirstymui, kaip vyriausybės politikos pokyčiai.

Kiti trys sektoriai – sveikatos apsaugos, švietimo ir laisvalaikio – yra dideli gaminių ir paslaugų, tai yra materialinių vertybių, vartotojai. Tačiau nė vienas iš jų netenkina materialinių, taigi „ekonominių" poreikių.

Visi keturi minėtieji sektoriai nepriklauso „Laisvajai rinkai", jie nesilaiko ekonomistų nustatytų pasiūlos ir paklausos taisyklių, nėra ypatingai „jautrūs kainai" ir visiškai neatitinka ekonomistų modelių bei nesielgia pagal ekonomistų teorijas.

Tačiau visi kartu jie sudaro daugiau kaip pusę išsivysčiusių šalių ekonomikos, net pačios „kapitalistiškiausios".

Todėl šių keturių sektorių tendencijos yra pats pirmas dalykas, į kurį strategija turėtų atsižvelgti. Ir visi keturi, be jokios abejonės, ateinančiais dešimtmečiais smarkiai pasikeis.

Vyriausybė jos tradiciniu pavidalu, tai yra kaip nacionalinių pajamų surinkėja ir perskirstytoja, turėtų liautis augti (nors kol kas turimi duomenys, ypač apie Jungtines Valstijas ir Jungtinę Karalystę tokios nuomonės nepatvirtina). Tačiau vyriausybės visose išsivysčiusiose šalyse, nepaisant visų „privatizacijų", sparčiai įgyja naujų ir labai galingų įtakos darymo grynųjų pajamų paskirstymui (jei ne jo valdymo) priemonių: naujas taisykles, kurios kontroliuoja ir nukreipia *ekonominius* išteklius į naujus tikslus, pavyzdžiui, į aplinkos apsaugą. Todėl strategija turi atsižvelgti į vyriausybę; ypač tai liečia pramonės šakos ar kompanijos strategiją.

O laisvalaikio sektorius, priešingai, yra „brandus", o gal net „smunkantis". Išsivysčiusiose šalyse nuolatinis darbo dienos trumpinimas, atrodo, jau baigiasi. Tiesą sakant, yra ženklų, kad ji gali pradėti vėl ilgėti; jie ypač pastebimi Jungtinėse Valstijose ir Jungtinėje Karalystėje. Laisvalaikio sektoriaus rinkoje, kuri kartu su ginklų gamyba XX amžiuje augo sparčiausiai, jau matyti smukimo požymiai: smarkiai didėja konkurencija dėl *laiko*, kitaip sakant, dėl laisvalaikio rinkos „perkamosios galios"; smarkiai mažėja pelningumas; vis labiau mažėja produkcijos diferenciacija, pavyzdžiui, skirtumas tarp kino filmų žiūrėjimo kino teatruose, per televizorių ar naudojantis videomagnetofonu.

Sveikatos apsauga ir švietimas dėl demografinių tendencijų ir toliau išliks dideliais „augimo sektoriais". Tačiau ir vieno, ir kito vi-

duje tikrai bus didelių pasikeitimų. Pavyzdžiui, švietimo srityje stiprės jau svarstyta tendencija neapsiriboti jaunų žmonių mokymu, o pereiti prie nepaliaujamo, nuolatinio suaugusių labai išsilavinusių protinio darbo darbuotojų mokymo. O pasikeitimai sveikatos apsaugos srityje, kurių reikėtų laukti visose išsivysčiusiose šalyse, tikriausiai bus dar radikalesni ir gali vykti dar sparčiau.

Ką visos šios XX amžiaus augimo sektorių raidos tendencijos reiškia XXI amžiaus pramonės šakos strategijai, o ypač tos šakos konkrečios institucijos – firmos, universiteto, ligoninės, bažnyčios – strategijai?

Norint atsakyti į šį klausimą pirma reikia apibrėžti, kas padaro kokią nors pramonės šaką „augančia" pramonės šaka, „brandžia" pramonės šaka ar „smunkančia" pramonės šaka. Auganti pramonės šaka yra tokia, kurioje jos produkcijos – prekių ar paslaugų – paklausa auga sparčiau nei nacionalinės pajamos ir/ar gyventojų skaičius. Pramonės šaka, kurioje jos prekių ar paslaugų paklausa auga tokiu pat greičiu, kaip nacionalinės pajamos ir/ar gyventojų skaičius, yra „brandi" pramonės šaka. O pramonės šaka, kurioje jos prekių ar paslaugų paklausa auga lėčiau nei nacionalinės pajamos ir/ar gyventojų skaičius, yra „smunkanti" pramonės šaka, net jei jos absoliuti pardavimų apimtis ir toliau didėja.

> Pavyzdžiui, pasaulinė lengvųjų automobilių pramonės šaka 30-40 pastarųjų metų yra smunkanti pramonės šaka. Iki 1960, o gal ir iki 1970 metų ji buvo auganti pramonės šaka. Iki to laiko Europa ir Japonija visiškai apsirūpino automobiliais. Viso pasaulio mastu lengvųjų automobilių bendrasis pardavimas vis dar didėja, bet jau lėtai, daug lėčiau už nacionalinių pajamų ar gyventojų skaičiaus didėjimą.

Panašiai yra ir kitose srityse. Nuo Pirmojo pasaulinio karo, o gal net nuo 1900 metų, išsivysčiusiose šalyse ir visame pasaulyje grynųjų pajamų dalis, išleidžiama įvairioms plataus vartojimo prekėms, pastoviai (išskyrus karo metus) mažėjo pusantro procento per

metus greičiu. Tai galiojo maisto produktams ir pramonės žaliavoms. Tai reiškia, kad nuo 1900 metų visų plataus vartojimo prekių kainos turėjo tendenciją mažėti bet kuriuo laikotarpiu.

Ši mažėjimo tendencija išlieka ir toliau.

Brandžios ar smunkančios pramonės šakos gali kardinaliai pasikeisti ir vėl tapti augančiomis pramonės šakomis.

> Taip gali atsitikti pramonės šakose, gaminančiose transporto priemones, pavyzdžiui, lokomotyvus ar kelių tiesimo mašinas. Išsivysčiusiose šalyse egzistuojanti transporto infrastruktūra buvo nepakankamai prižiūrima. Besivystančiose ir Trečiojo pasaulio šalyse ji keliais dešimtmečiais atsilieka nuo ekonomikos poreikių; bene geriausias to pavyzdys būtų Kinija. Ar tai atves prie dar vieno transporto bumo, panašaus į tą, kuris tapo ekonomikos plėtros varomąja jėga XIX amžiaus viduryje? Ženklų, kad taip gali atsitikti, kol kas nedaug, tačiau tai vis dėlto yra viena iš tų tendencijų, kurias reikėtų stebėti.

Nes, priminsiu dar kartą, mažai tėra dalykų, kurie būtų tokie svarbūs strategijai – kaip grėsmės ir kaip galimybės – kaip kad grynųjų pajamų paskirstymo tendencijų kitimas, kurį toks pakilimas galėtų sukelti.

Dabartinės augančios pramonės šakos

Tačiau kokios yra *dabartinės* augančios pramonės šakos ir ko būtų galima pasimokyti iš jų?

Visame pasaulyje greičiausiai auganti ir labiausiai klestinti pramonės šaka per paskutiniuosius tris XX amžiaus dešimtmečius buvo ne informatika. Tai buvo finansinės paslaugos, tačiau tokios, kokių anksčiau apskritai nebuvo – mažmeninės paslaugos, kurių tikslas yra

aprūpinti pasiturinčius nebejaunus išsivysčiusių šalių gyventojus tokiais finansiniais produktais, kurie užtikrintų jiems pajamų, kai išeis į pensiją. O demografiniai pokyčiai, jau aptarti šio skyriaus pradžioje, sudaro gerą pagrindą šioms naujoms finansinėms paslaugoms.

Išsivysčiusiose šalyse pasiturintys viduriniosios klasės atstovai, ypač tie, kurie dirba ne rankomis, o yra aptarnavimo sferos ar protinio darbo darbuotojai, sulaukę 45-50 metų vis aiškiau suvokia, kad egzistuojantis pensinis aprūpinimas vargu ar juos patenkins, kai jie sulauks senatvės. Todėl nuo 45-50 metų tie žmonės pradeda galvoti, kaip geriau investuoti, kad tos investicijos jiems užtikrintų finansinį saugumą senatvėje, po trisdešimties metų.

Tačiau ši nauja auganti šaka visiškai skiriasi nuo tradicinių finansinių šakų, tokių kaip „korporacinė bankininkystė" ir jos institucijos, pavyzdžiui, *J. P. Morgan, Citibank* ar *Goldman Sachs* bankai. Naujųjų investuotojų didžiausias rūpestis yra ne kuo greičiau „uždirbti pinigų" ar „sudarinėti sandorius". Jiems labiausiai rūpi išsaugoti tuos nedidelius pinigus, kuriuos susitaupė juodai dienai, gyvenimui, kai išeis į pensiją. Institucijos, kurios tą suprato – atviri investiciniai fondai, pensinių fondų valdytojai ir negausios, daugiausia naujos maklerių firmos – labai suklestėjo, pirmiausia Jungtinėse Valstijose, po to Jungtinėje Karalystėje ir vis daugiau kitų Europos šalių bei Japonijos rinkose.

Tačiau dauguma tradicinių finansinių „milžinų" nesuprato, kad pasikeitė net pati „finansinių paslaugų" sąvokos prasmė. Jie matė tik kaip „finansai" išsivysčiusiose šalyse pasiima jau didesnę – daug didesnę – gyventojų grynųjų pajamų dalį. Todėl jie skubiai išplėtė savo tradicines „korporacines" paslaugas. Tačiau iš tikrųjų tų tradicinių finansinių paslaugų – didesnių paskolų teikimo ar prekiavimo korporacijų vertybiniais po-

pieriais – dalis *neauga*. Veikiausiai ji mažėja, ir gan greit. Juk tai visų pirma yra *didelių* kompanijų rinka. Tačiau visose išsivysčiusiose šalyse, net Japonijoje, per dvidešimt pastarųjų metų augimo sektorius buvo vidutinio dydžio firmos, o didžiųjų firmų dalis nuolat mažėjo. O vidutinio dydžio firmos paprastai nėra tradicinių „korporacinių" paslaugų vartotojos.

Dėl to tradiciniai finansiniai milžinai pernelyg smarkiai išsikerojo visame pasaulyje. O kadangi jų teisėto korporacinio verslo pelningumas kuo toliau, tuo labiau mažėja (iš dalies dėl to, kad jo mastai mažėja, o iš dalies ir dėl to, kad varžybos, stengiantis sugriebti kuo didesnį mažėjančio pyrago gabalą, vis aštrėja ir dėl to pelnai artėja prie nulio), tai tie Amerikos, D. Britanijos, Japonijos, Vokietijos, Prancūzijos, Šveicarijos korporacinės bankininkystės milžinai *vis didesniu mastu griebėsi „prekiauti savo sąskaita"*, tai yra pradėjo atvirai spekuliuoti, kad kompensuotų savo išpūstas pridėtines išlaidas. Tačiau to rezultatas, kaip rodo keli finansinės veiklos istorijos šimtmečiai (pradedant nuo Medičių XV amžiaus Europoje), būna tik vienas ir absoliučiai garantuotas – katastrofiški nuostoliai. Ir kaip tik tie nuostoliai, atsiradę dėl to, kad nebuvo teisingai suprasta į finansines paslaugas kaip į svarbią augančią pramonės šaką nukreipta tendencija, buvo viena iš svarbiausių priežasčių, sukėlusių finansinę krizę, prasidėjusią Azijoje XX amžiaus paskutiniojo dešimtmečio viduryje ir galinčią apimti visą pasaulio ekonomiką.

Tačiau atrodo, jog dabartinė, tai yra naujųjų „mažmeninių finansinių paslaugų" ir naujų investuotojų skaičiaus augimo tendencija turėtų tęstis, nepaisant tos krizės. Greičiausiai ji tęsis bent jau iki tol, kol išsivysčiusios šalys pritaikys savo pensijų sistemas prie naujų demografinių realijų, nagrinėtų šio skyriaus pradžioje.

Štai dar vienas pavyzdys ir dar viena pamoka.
Visi žino, kad tai, ką mes vadiname „informacija“ ir ką geriau būtų vadinti „langu į pasaulį“, buvo viena iš svarbiausių augančių pramonės šakų, visose išsivysčiusiose ir besivystančiose šalyse ir net visiškai atsilikusiose Trečiojo pasaulio šalyse augusių daug greičiau nei nacionalinės pajamos ar gyventojų skaičius. Kai tik išgirstame žodį „informacija“, iš karto pagalvojame apie elektroniką ar kompiuterius. Tačiau ir *spausdintų knygų*, išleistų ir parduotų bet kurioje išsivysčiusioje šalyje, skaičius per pastaruosius 30-40 metų didėjo ne lėčiau, kaip naujos elektronikos pardavimai (apie tai rašome ketvirtajame skyriuje). Pirmaujančios pasaulyje knygų leidybos kompanijos augo gal ir ne taip greit, kaip kai kurios iš pirmaujančių elektronikos kompanijų, tokių kaip *Intel* ir *Microsoft* Jungtinėse Valstijose ar *SAP* Vokietijoje, tačiau greičiau nei visa elektronikos ir informatikos pramonė apskritai ir, be abejonės, gavo daugiau pelno. Tačiau nors Jungtinės Valstijos buvo didžiausia pasaulyje ir greičiausiai auganti knygų rinka, nė vienas JAV leidėjas to nepastebėjo. Dėl to daugelis Amerikos knygų leidyklų šiuo metu priklauso jau nebe amerikiečiams (svarbiausios iš jų yra *Bertelsmann, Holtzbrinck* ir *Murdoch* leidyklos). Šios firmos vis labiau dominuoja knygų rinkoje ir kitose pasaulio dalyse. Jos ten auga ne lėčiau, kaip Jungtinėse Valstijose, Japonijoje ar Europoje (pavyzdžiui, prisiminkime *Bertelsmann* knygų klubus Kinijoje).

Pramonės šakas reikia valdyti skirtingai, priklausomai nuo to, kokios jos yra – augančios, brandžios ar smunkančios. Auganti pramonės šaka, galinti tikėtis, kad jos gaminių ar paslaugų paklausa augs sparčiau nei ekonomika ar gyventojų skaičius, sugeba kurti sau ateitį. Ji turi pirmauti inovacijų srityje ir drąsiai rizikuoti. Brandžią pramonės šaką reikia valdyti taip, kad ji pirmautų tik keliose svarbiau-

siose srityse, ypač tose, kur paklausą pažangios technologijos ar aukštesnės kokybės dėka galima patenkinti su gerokai mažesnėmis išlaidomis. Valdyti reikia orientuojantis į *lankstumą* ir *greitą kitimą*. Brandi pramonės šaka sugeba pereiti nuo vieno poreikių tenkinimo būdo prie kito. Todėl brandžią pramonės šaką reikia valdyti taip, kad susivienijimai, bendrovės ir bendros įmonės greit prisitaikytų prie tokių pasikeitimų.

> Štai pavyzdys iš farmacijos pramonės. Dar visai neseniai tai buvo pirmaujanti auganti pramonės šaka (tokia ji tapo nuo tada, kai prieš pat Antrąjį pasaulinį karą buvo išrasti sulfanilamidiniai vaistai ir antibiotikai). XX amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje ji tapo brandžia pramonės šaka. Tai reiškia, jog yra didelė tikimybė, kad bus didelių ir greitų pasikeitimų, ieškant naujų būdų seniems poreikiams patenkinti. Pavyzdžiui, galbūt bus pereita nuo cheminių vaistų prie gydymo remiantis genetika, molekuline biologija, medicinine elektronika ar net apskritai prie „alternatyvios medicinos".

Smunkančioje pramonės šakoje valdymas turi siekti visų pirma pastoviai, sistemingai, tikslingai *mažinti išlaidas* ir pastoviai gerinti *kokybę* bei *aptarnavimą*, kitaip sakant, veikiau stiprinti kompanijos pozicijas toje pramonės šakoje nei didinti apimtis, veiklos mastus, nes tai gali tik atitraukti nuo kitų dalykų. Juk smunkančioje pramonės šakoje darosi vis sunkiau ir sunkiau kurti prasmingą gaminių diferenciaciją. Gaminiai smunkančioje pramonės šakoje turi tendenciją greit tapti „plataus vartojimo prekėmis"; tokiais sparčiai virsta lengvieji automobiliai (kol kas tik išskyrus kelis prabangius modelius).

Baigiant reikia pabrėžti, kad institucijos – firmos ir ne firmos – turės išmokti grįsti savo strategijas savo žiniomis apie gyventojų grynąsias pajamas, prisitaikymu prie jų, jų pasiskirstymo ir, kas svarbiausia, to pasiskirstymo kitimų žinojimu. Joms reikia tiek *kiekybinės* informacijos, tiek ir *kokybinio* jos analizavimo.

III
Veiklos efektyvumo nustatymas

Jamesas Harringtonas (1611-1667), anglų politinės filosofijos, iš kurios išaugo Locke, Hume, Burke ir „The Federalist Papers", tėvas, savo knygoje „Oceania" pareiškė, kad „Valdžia seka paskui nuosavybę". Jis tvirtino, kad žemių perėjimas iš stambių žemvaldžių aristokratų į kaimo žemvaldžių rankas sukėlė XVII amžiaus penktajame dešimtmetyje Anglijos revoliuciją, absoliutinės valdžios nuvertimą ir jos pakeitimą parlamentine naujųjų žemės savininkų – netituluotos kaimo diduomenės - valdžia.

Dėl demografinių pokyčių per pastarąjį penkiasdešimtmetį nuosavybės pokyčiai įvyko visose išsivysčiusiose šalyse. Jau pradeda ryškėti ir jų sukelti valdžios pokyčiai. Dvi tendencijos – pasiturinčios (tik jokiu būdu ne turtingos) viduriniosios klasės atsiradimas iš ne fizinio darbo darbuotojų ir gyvenimo trukmės didėjimas – atvedė prie tokių institucijų, kaip pensiniai fondai ar atvirieji investiciniai fondai atsiradimo. Ir kaip tik jie dabar yra didžiausi nuosavybės, tai yra atvirųjų akcinių bendrovių, savininkai šiuolaikinėje išsivysčiusioje visuomenėje.

Jie prasidėjo Jungtinėse Valstijose ir buvo pirmą kartą aprašyti 1975 metais išleistoje mano knygoje „The Unseen Revolution", pakartotinai išleistoje 1993 metais kitu pavadinimu – „The Pension Fund Revolution". Dėl jų institucijoms, atstovaujančioms būsimuosius pensininkus, dabar priklauso jau ne mažiau kaip 40 procentų visų Amerikos atvirųjų akcinių bendrovių ir tikriausiai daugiau kaip 60 procentų pačių didžiausių. Panašiai yra ir Didžiojoje Britanijoje - ir ten joms priklauso daug firmų. Jos jau pradeda tapti firmų savininkėmis ir visose kitose išsivysčiusiose šalyse – Vokietijoje, Prancūzijoje, Japonijoje ir t. t. O nuosavybės priklausomybės pasikeitimai veda ir prie valdžios pasikeitimų.

Dėl to dabar ir diskutuojama apie korporacijų valdymą. Iš esmės ginčijamasi dėl to, kieno naudai firmos turėtų veikti. Tai sudaro ryškaus perėjimo prie „akcininkų interesų" dominavimo pagrindą. Panašios diskusijos pradeda vykti ir visose kitose išsivysčiusiose šalyse.

> Iki šiol nė vienoje šalyje nedominavo nuostata, kad firma, o ypač stambi firma, turėtų veikti tik akcininkų interesams tenkinti. Jungtinėse Valstijose nuo XX amžiaus trečiojo dešimtmečio pabaigos vyravo nuostata, nors ir neaiškiai išreikšta, kad firmos turėtų stengtis subalansuoti visų – klientų, darbuotojų, akcininkų ir t. t. – interesus. Faktiškai tai reiškė, kad jos neturėtų būti atskaitingos niekam. Panašių nuostatų buvo laikomasi ir Didžiojoje Britanijoje. Japonijoje, Vokietijoje ir Skandinavijos šalyse buvo ir tebėra manoma, kad didelės įmonės visų pirma turi stengtis kurti ir palaikyti socialinę harmoniją; iš esmės tai reiškia, kad jos turi vadovautis fizinio darbo darbininkų interesais.

Tie tradiciniai požiūriai dabar jau pasenę, atgyvenę. Tačiau dabar atsirandanti amerikiečių nuostata, kad firmos turėtų vadovautis vien tik trumpalaikiais akcininkų interesais, irgi nėra pakankamai pagrįsta ir tikrai turės būti peržiūrėta.

Vis didesnio skaičiaus žmonių – tų, kurie gali tikėtis gyventi ilgai – ekonominis saugumas vis labiau priklauso nuo jų *ekonominių* investicijų, kitaip sakant nuo jų, kaip savininkų, pajamų. Todėl pabrėžimas, kad *veiklos efektyvumo* svarbiausias kriterijus yra naudos akcininkams dydis, neišnyks. Tačiau tiems akcininkams reikia ne kuo greitesnio pelno pajamų ar akcijų kainos didėjimo pavidalu. Jiems reikia pajamų po 20-30 metų. Tačiau šalia to, kaip aiškinama penktajame skyriuje apie protinio darbo darbuotojų darbo našumą, firmos vis didesniu mastu turės tenkinti savo protinio darbo darbuotojų interesus, arba bent jau statyti tuos interesus pakankamai aukštai, kad jie pritrauktų ir išlaikytų joms reikalingus protinio darbo darbuotojus ir užtikrintų, kad jie dirbtų našiai.

Todėl darbuotojas, kurio labui tradicinė Vokietijos ar Japonijos kompanija turėtų veikti, tai yra, fizinio darbo darbininkas bus kuo toliau, tuo mažiau svarbus; kartu mažės ir svarba tradiciškai pabrėžiamos „socialinės harmonijos“, kaip verslo įmonės, ypač jei ta įmonė yra didelė, veiklos tikslo.

Todėl dabartinė diskusija apie korporacijų valdymą yra tik pirmasis susidūrimas. Turėsime išmokti kurti naujus apibrėžimus, ką „veiklos efektyvumas" reiškia kiekvienoje konkrečioje įmonėje, o ypač didelėje daugeliui akcininkų priklausančioje įmonėje. Turėsime išmokti subalansuoti trumpalaikius rezultatus (kaip tik į juos ir orientuojamasi pabrėžiant „vertę akcininkams") su įmonės sėkme ilgalaikėje perspektyvoje ir jos išgyvenimu. Net grynai finansiniu požiūriu susiduriame su visiškai nauju dalyku: būtinybe įmonei išgyventi 30-40 metų, kitaip sakant, išgyventi, išlikti iki to laiko, kai jos investuotojai sulauks pensinio amžiaus. Tai didžiulis, sunkus ir kol kas visiškai utopinis tikslas. Verslo įmonės, bent jau kaip sėkmingai veikiančios organizacijos, vidutinė gyvenimo trukmė anksčiau niekada neviršijo 30 metų. Todėl mums reikės išmokti kurti naujas koncepcijas to, ką kokioje nors įmonėje reiškia tas „veiklos efektyvumas". Turėsime sukurti naujus matavimo vienetus ir t. t. Tačiau kartu veiklos efektyvumą reikės apibrėžti ir nefinansiškai, kad jis taptų prasmingas protinio darbo darbuotojams ir skatintų jų atsidavimą, įsipareigojimą. Tai ir yra nefinansinė, „vertybinė" nauda.

Todėl visos institucijos turės gerai apmąstyti, ką veiklos efektyvumas reiškia. Anksčiau tai buvo akivaizdu ir paprasta. Dabar to nebėra. Ir strategija vis didesniu laipsniu turės remtis naujais veiklos efektyvumo apibrėžimais.

IV
Globalinis konkurencingumas

Visos institucijos savo strateginiu tikslu turi padaryti *globalinį konkurencingumą*. Jokia institucija – firma, universitetas ar ligoninė – negali tikėtis išgyventi, jau nekalbant apie sėkmę, jei nesilygiuos į standartus, nustatytus pirmaujančių toje srityje bet kurioje pasaulio vietoje.

Išvada: jau nebeįmanoma firmos ar visos šalies ekonominę plėtrą grįsti pigia darbo jėga. Kad ir kokia pigi būtų darbo jėga, firma ar

įmonė, išskyrus nebent pačias mažiausias ir grynai vietines, tokias kaip, pavyzdžiui, vietinis restoranas, vargu ar ilgai išsilaikys, jau nekalbant apie suklestėjimą, jei jos darbo jėga per trumpą laiką pagal darbo našumą nepasivys pirmaujančių toje šakoje firmų bet kurioje pasaulio vietoje. Tai ypač galioja gamybai. Juk *daugumoje* gamybinių šakų išsivysčiusiose šalyse išlaidos fizinio darbo darbininkams tampa vis mažiau reikšmingu veiksniu, sudarančiu tik aštuntadalį ar dar mažiau bendrųjų išlaidų. *Mažas darbo našumas* kelia pavojų kompanijos išlikimui. Tačiau *mažos išlaidos darbo jėgai* jau nebesuteikia tokio didelio pranašumo, kad jis galėtų kompensuoti mažo darbo našumo neigiamą poveikį.

> Tai (kaip jau buvo minėta pirmajame skyriuje) taip pat reiškia, kad XX amžiaus ekonominio vystymosi modelis, kurį pirmoji sukūrė Japonija po 1955 metų ir kurį vėliau sėkmingai nusikopijavo Pietų Korėja ir Tailandas, jau nebeveikia. Nepaisant jaunų žmonių, tinkančių tik nekvalifikuotam darbui, didžiulio pertekliaus, besivystančios šalys nuo šiol bus priverstos grįsti savo augimą pirmavimu technologijos srityje (kaip Jungtinės Valstijos ir Vokietija XIX amžiaus antrojoje pusėje) arba darbo našumu, prilygstančiu pirmaujančių pasaulyje tos šakos firmų darbo našumui, ar net pačios tapti pirmaujančiomis pasaulyje pagal darbo našumą.

Tas pats galioja visoms sritims – projektavimui, marketingui, finansams, inovacijoms, kitaip sakant, apskritai visam valdymui. Jei veiklos efektyvumas bus mažesnis už pasaulinį lygį, tai sustabdys augimą, net jei išlaidos būtų labai mažos, o vyriausybės dotacijos labai didelės. Ir protekcionizmas jau nebeapsaugos, kad ir kokie dideli būtų muitai, kad ir kokios mažos būtų importo kvotos.

Tačiau vis dėlto mums tikriausiai dar teks per kelis artimiausius dešimtmečius susidurti su protekcionizmo banga. Juk pati pirmoji reakcija į kokį nors neramumų, sumaišties laikotarpį yra mėginimas statyti sieną, apsaugančią mūsų daržą nuo žvarbaus vėjo iš išorės.

Tačiau tokios sienos institucijų – ypač firmų – kurių veiklos efektyvumas atsilieka nuo pasaulinio lygio, jau nebeapsaugos. Jos tik padarys jas dar labiau pažeidžiamomis.

> Geriausias to pavyzdys yra Meksika, kuri nuo 1929 metų penkiasdešimt metų sąmoningai vykdė šalies ekonomikos plėtojimo nepriklausomai nuo viso pasaulio politiką. Ji tą darė ne tik statydama aukštas protekcionizmo sienas, kad neįsileistų konkurentų iš kitur. Ji tą darė netgi uždrausdama savo kompanijoms eksportuoti produkciją (šito, išskyrus Meksiką, XX amžiaus pasaulyje niekas daugiau nedarė). Šis bandymas sukurti šiuolaikinę, bet grynai meksikietišką ekonomiką visiškai sužlugo. Meksika faktiškai kuo toliau, tuo labiau darėsi priklausoma nuo importo – ir maisto, ir pramoninių prekių – iš kitų šalių. Galų gale ji buvo priversta atsiverti išoriniam pasauliui, nes paprasčiausiai nebegalėjo susimokėti už taip reikalingą importą. O kai tą padarė, tai pamatė, kad didelė dalis jos pramonės buvo nepajėgi išlikti.
>
> Panašiai elgėsi ir japonai, kai stengdamiesi apsaugoti didžiąją dalį savo firmų ir pramonės šakų neįsileido užsieniečių, patys kurdami nedaug, bet labai konkurencingų eksportui dirbančių pramonės šakų, labai pigiai ar net apskritai nemokamai aprūpindami jas kapitalu ir šitaip užtikrindami joms didžiulį konkurencinį pranašumą. Ir ši politika patyrė nesėkmę. Dabartinė (1999 metų) krizė Japonijoje dideliu mastu yra rezultatas to, kad nepavyko didžiąją dalį Japonijos firmų ir pramonės šakų (o ypač jos finansinių šakų) padaryti konkurencingomis pasauliniu mastu.

Todėl strategija turi priimti naują pagrindinę taisyklę: bet kuri institucija – ne tik firma – turi atitikti tą lygį, kurį pasiekė kiekvienos pramonės šakos lyderiai bet kurioje pasaulio vietoje.

V
Didėjantis ekonominės realybės ir politinės realybės neatitikimas

Ir paskutinis principas, kuriuo reikia grįsti strategiją visą pasaulį apėmusių struktūrinių pasikeitimų ir netikrumo laikotarpiu, yra didėjantis ekonominės realybės ir politinės realybės *neatitikimas*.

Pasaulio ekonomika darosi vis globalesnė. Valstybių sienos jai yra tik kliūtys ir išlaidų centrai. Kaip jau buvo svarstoma pirmajame šios knygos skyriuje, firmos, bei vis daugiau ir kitų institucijų, jau nebegali apibrėžti savo veiklos sferų valstybių ekonomikų rėmais ar valstybinėmis sienomis. Jos yra priverstos apibrėžti jas viso pasaulio prekių gamybos ir paslaugų teikimo aspektais.

Tik štai koks keblumas: politinės sienos neketina išnykti. Tiesą sakant abejotina, ar net naujieji regioniniai ekonominiai vienetai – Europos ekonominė bendrija, Šiaurės Amerikos laisvosios prekybos sutartis (NAFTA) ar Mercosur, siūloma Pietų Amerikos ekonominė bendrija – faktiškai susilpnins politines sienas, jau nekalbant apie jų likvidavimą.

> Dar iki 1918 metų pradėta kalbėti apie „suvereniteto pabaigą“. Tačiau dar neatsirado nieko tokio, kas užimtų nacionalinių vyriausybių vietą ir pakeistų suverenią valstybę politikos reikaluose. Faktiškai jau nuo 1914 metų matoma susiskaidymo didėjimo tendencija. Išnyko imperijos, iki 1914 metų politiškai vienijusios dideles pasaulio dalis – Austrijos-Vengrijos ir Otomanų imperijos; Britanijos, Prancūzijos, Olandijos, Portugalijos ir Belgijos imperijos, carų ir komunistų Eurazijos imperija. Tačiau tuo pačiu metu tapo ekonominiu atžvilgiu gyvybingi maži politiniai vienetai, nes pinigai ir informacija tapo „tarptautiniai“ (praktiškai tai reiškia, kad jie nebepriklauso jokiai valstybei). Po 1950 metų viena paskui kitą pradėjo steigtis mažos valstybėlės, kiekviena su

> savo vyriausybe, kariuomene, diplomatine tarnyba, mokesčių bei fiskaline politika ir t. t. Kol kas dar nėra jokių ženklų apie kokių nors *globalinių* institucijų kūrimąsi net ekonomikos srityje, pavyzdžiui, globalinio Centrinio banko, kontroliuojančio visiškai netvarkingą pinigų srauto judėjimą visame pasaulyje, jau nekalbant apie globalinę instituciją, kontroliuojančią mokesčių ir pinigų politikas viso pasaulio mastu.
>
> Net transnacionaliniuose ekonominiuose dariniuose nacionalinės politikos vis dar yra reikšmingesnės už ekonominį racionalumą. Pavyzdžiui, nepaisant priklausymo Europos ekonominei bendrijai, pasirodė, jog politiškai beveik neįmanoma uždaryti vieną absoliučiai perteklinę gamyklą Belgijoje, darbus perkėlus į tos pačios kompanijos gamyklą Prancūzijoje, esančią vos už 30 mylių, tačiau kitoje valstybinės sienos pusėje.

Faktiškai turime tris iš dalies sutampančias sferas. Egzistuoja tikrai globali pinigų ir informacijos ekonomika. Egzistuoja ir regioninės ekonomikos, kuriose prekės cirkuliuoja laisvai, o kliūtys paslaugų ir žmonių judėjimui yra sumažintos, bet jokiu būdu ne panaikintos. Na ir dar vis labiau reiškiasi nacionalinės ir vietinės realijos – ekonominės ir politinės, dominuojant pastarosioms. Visos trys sferos sparčiai auga. O firmos – ir kitos institucijos, pavyzdžiui, universitetai – pasirinkimo neturi. Joms reikia gyventi ir veikti vienu metu visose sferose. Štai tokia yra ta realybė, kuria turi būti grindžiama strategija. Tačiau dar niekur jokia vadovybė nežino, ką ši realybė iš tikrųjų reiškia. Visi kol kas veikia tik apgraibomis.

> Daugelis, gal net dauguma didžiųjų tarptautinių kompanijų gamybos, finansų, draudimo srityse organizavosi į pasaulinius „verslo vienetus“, nepaisančius valstybių sienų. Pavyzdžiui, finansinių paslaugų kompanijos lizingo verslas yra vykdomas kaip vientisas verslas ir Ispanijoje, ir Honkonge. Be to, jis yra vykdomas atski-

rai nuo bet kokio kito tos pačios finansinių paslaugų kompanijos verslo Ispanijoje ar Honkonge, pavyzdžiui, nuo tos kompanijos užsienio valiutos verslo. Tačiau kompanijos viena po kitos įsitikina, kad vietiniams valdžios organams, vietinei profsąjungai ar bet kokiai kitai vietinei politinei įstaigai „ūkinis vienetas" yra tuščias žodis, fikcija. Joms vienintelė prasminga realybė yra Ispanija ar Honkongas, o tos kompanijos firmos Ispanijoje ar Honkonge yra vieninteliai vienetai, kuriuos jie mato, priima ir su kuriais nori turėti reikalų. Nė viena iš man žinomų kompanijų dar nesugebėjo iš anksto numatyti, kokius sprendimus ar veiksmus faktiškai galima traktuoti kaip „ūkinio vieneto" sprendimus ar veiksmus, o kuriuos reikėtų traktuoti kaip „nacionalinius", jau nekalbant apie tai, kaip iš anksto sugalvoti, kokiu būdu pasiekti, kad tas veiksmas ar sprendimas derintųsi su abiem realybėmis – transnacionalinio ūkinio vieneto ekonomine realybe ir Ispanijos ar Honkongo „suverenumo" politine realybe.

Tačiau kai kurios išvados jau aiškios. Pirma, yra aišku, ko nedaryti – tai yra noriai leistis įtikinti ekonominius sprendimus pajungti vietinei politikai. Kadangi politinių vienetų ekonominė galia mažėja, jiems vis didėja pagunda siūlyti pačius įvairiausius kyšius, pavyzdžiui, atleidimą nuo mokesčių, apsaugą specialiais muitais, garantuotą monopolį, įvairiausias dotacijas ir t. t., kad gautų ekonominės naudos. Tipiškas pavyzdys yra dosnios subsidijos, kurias teikia kai kurios JAV pietrytinės dalies valstijos Europos ir Japonijos automobilių kompanijoms kaip kyšį už tai, kad jos tose valstijose statytų savo naujas gamyklas. Tokių pavyzdžių galima pririnkti šimtus, jei ne tūkstančius.

Ir daugelis iš tų pavyzdžių daug blogesni. Europos ir Japonijos automobilių kompanijos turi gerų *ekonominių* priežasčių (ar bent jau jos taip mano) statyti savo gamyklas Jungtinėse Valstijose. Daugelyje kitų atvejų – pavyzdžiui, kai kyšius siūlo mažos šalys – kyšis yra

vienintelė priežastis, skatinanti kompaniją įkelti koją į tą šalį ar padėti vietinei kompanijai, patekusiai į bėdą. Tačiau absoliučiai patikimai galima prognozuoti, kad tokiu kyšiu, o ne ekonomine realybe motyvuotas sprendimas nieko gero neduos.

> Pavyzdžiui, taip atsitiko su visomis gamyklomis, kurias viena JAV kompanija pastatė vienoje mažoje Lotynų Amerikos šalyje XX amžiaus septintajame ir aštuntajame dešimtmečiais, nes tos šalies vyriausybė pažadėjo sudaryti tai kompanijai monopolines sąlygas rinkoje.

Sena patarlė sako, kad iš sandėrių gero nelauk. Todėl pati pirmoji taisyklė firmai, norinčiai susidoroti su ekonominės realybės ir politinės realybės neatitikimu yra NEDARYTI nieko, kas neatitiktų *ekonominės* realybės. Pats pirmasis klausimas turėtų būti toks: „Jei kyšio negautumėm, ar tai vis tiek liktų vykdytina mūsų *verslo* strategijos dalimi?“ Jei atsakymas bus neigiamas, tai nepasiduokite pagundai imti kyšį, nes tai baigsis brangiai kainuosiančia nesėkme. Bet net jei atsakymas būtų teigiamas, beveik garantuotai geriau būtų neimti siūlomo kyšio. Daugybė tokių atvejų rodo, kad galų gale už tokius kyšius tenka sumokėti, ir labai brangiai.

Su tuo artimai susijęs ir kitas draudimas. Nesiplėskite ar nesistenkite pasiekti pasaulinį mastą imdamiesi tokio verslo (ypač įsigydami atitinkamo profilio kompaniją), jei jis nesiderina su jūsų kompanijos Verslo teorija ir jos bendrąja strategija.

> Skirtinguose regionuose ar skirtingose šalyse įvairūs gaminiai ar paslaugos bus priimami skirtingai. Pavyzdžiui, Prancūzijoje *Coca-Cola* kompanijai daug geriau sekasi prekiauti vaisių sultimis negu gazuota kokakola. Japonijoje iš jos gaminių bene populiariausia yra kava, parduodama automatuose. Ir minėtosios vaisių sultys, ir kava iš automatų atitinka *Coca-Cola* kompanijos Verslo teoriją ir jos strategiją. Fiziškai šie produktai skiriasi nuo šios kompanijos firminio gėrimo – kokakolos. Tačiau

visais kitais aspektais, kitaip sakant, verslo požiūriu jie yra absoliučiai tokie pat.

Pakartosime kai ką iš šiame skyriuje jau minėtų dalykų: strategija leidžia institucijai būti *tikslingai oportunistinei*. Jei tai, kas panašu į galimybę, nepadeda jai siekti strateginio tikslo, tai nėra galimybė. Tai tik dėmesio atitraukimas, išblaškymas. Net jei tai atitinka, ar bent jau atrodo, kad atitinka, konkrečią *nacionalinę*, tai yra politinę realybę, vis tiek tai tik dėmesio atitraukimas ir reikia jį palikti ramybėje. Priešingu atveju tai turėtų baigtis nesėkme.

Tai tiek apie tai, ko nereikėtų daryti. O dabar pakalbėkime apie du darytinus dalykus, kuriuos jau žinome.

Verslo augimas ir jo plėtra įvairiose pasaulio dalyse vis didesniu mastu nebesirems kompanijų susijungimais, jų įsigijimais ar net naujų steigiančiai kompanijai visiškai priklausančių firmų steigimu ten. Jie vis didesniu mastu turės remtis sąjungomis, partnerystėmis, bendromis įmonėmis ir visais kitais susiejimo su kitoms politinėms jurisdikcijoms priklausančiomis organizacijomis būdais. Kitaip sakant, jie vis didesniu mastu turės remtis struktūromis, kurios yra ekonominiai, o ne teisiniai – ir todėl ne politiniai – vienetai.

Yra daug ir kitų priežasčių – kai kurias iš jų jau svarstėme – kad augimas ateityje remsis veikiau įvairiausiomis partnerystėmis, o ne tiesiogine priklausomybe ir įsakinėjimu bei kontrole. Tačiau tikriausiai viena iš įdomiausių priežasčių bus būtinybė veikti politiškai susiskaldžiusiame pasaulyje su globaline ekonomika. Partnerystės jokiu būdu negalima laikyti tobulu šios problemos sprendimu. Tiesą sakant, partnerystės pačios turi labai didelių savų problemų. Tačiau jei ekonominis vienetas nėra kartu ir politinis vienetas, o tik partnerystė, sąjunga, bendra įmonė, kitaip sakant, santykis, kuriame politinius ir teisinius aspektus galima atskirti nuo ekonominės realybės, tai bent jau konfliktas tarp ekonominės realybės ir teisinės realybės smarkiai sumažėja.

Ir paskutinė išvada: visos firmos privalo mokytis susitvarkyti su rizika, susijusia su valiutų kursų svyravimais. Juk dabar jau kiekviena firma, net grynai vietinė, yra pasaulio ekonomikos sudėtinė dalis. Dėl to ji yra priklausoma nuo valiutų kursų svyravimų, net jei neparduvinėja savo produkcijos už savo šalies ribų ar nieko neperka kitose šalyse.

> Net visai provinciali ir visiškai vietinė Meksikos kompanija smarkiai nukentėjo nuo prieš kelis metus įvykusio staigaus Meksikos valiutos nuvertėjimo. Net visiškai vietinė Indonezijos kompanija smarkiai nukentėjo nuo staigaus Indonezijos valiutos nuvertėjimo 1998 metais.

Šiandien nėra pasaulyje šalies, kuri būtų apsaugota nuo staigių valiutų kurso svyravimų. Taip yra dėl tos paprastos priežasties, kad pasaulis yra užtvindytas „virtualių pinigų", kitaip sakant, likvidumų, kuriuos nėra kur pelningai investuoti. Todėl kiekviena šalis užtvindyta pinigų, neinvestuotų į nuosavybę, į verslą, į gamybos ar paslaugų įmones, o laikomų likvidžių ir greit besikeičiančių „portfelinių" investicijų pavidalu. Ir tik viena kita šalis turi pakankamą mokėjimų balanso perteklių, kad galėtų mokėti palūkanas už tas „portfelines investicijas", jau nekalbant apie galimybę apmokėti jas, jei jos pabėgtų iš šalies. Kitaip sakant, kiekvienos šalies valiuta yra priklausoma nuo pinigų trumpalaikių judėjimų, kurie gali net neturėti jokių ekonominių priežasčių.

> Tai visiškai priešinga tam, ko buvo laukiama 1973 metais, kai JAV prezidentas Nixonas atrišo dolerį nuo bet kokios pastovios vertės ir leido jam svyruoti. Manyta, kad šitaip valiutų svyravimai bus smarkiai sumažinti ir pakaks tik nežymiai pakoreguoti juos. Tačiau kadangi vyriausybės, pradedant pačios Amerikos vyriausybe, smarkiai piktnaudžiavo šia naująja „laisve", tai valiutos tapo baisiai nestabilios. Galima laukti, kad tas nestabilumas tęsis ir toliau. Praktiškai nėra jokio pagrindo tikė-

tis, kad politiniai vienetai, kitaip sakant įvairios šalys, savo fiskalines, pinigų ir kredito politikas pajungs ne savo, o kokiai nors kitai politinei valdžiai. Reikėtų tikėtis, kad naujasis Europos bankas sugebės užtikrinti euro, kaip regioninės valiutos, stabilumą. Bet būtų per drąsu tikėtis, kad Europos Sąjungos atskiros šalys pajungs savo vidaus politikas euro stabilumui išlaikyti.

Kitaip sakant, strategija turi remtis prielaida, kad valiutos ir ateityje bus greit besikeičiančios ir nestabilios. Viena iš to išplaukianti išvada būtų tokia, kad kiekvienai vadovybei teks mokytis to, ką kol kas sugeba daryti tik nedaugelis jų – susidoroti su turimos užsienio valiutos kursų svyravimo pavojumi.

Šiame skyriuje svarstytos realijos nepasako institucijai ką daryti, jau nekalbant apie tai, kaip daryti. Jos tik iškelia *klausimus*, į kuriuos strategija turės ieškoti atsakymų kiekvienai atskirai institucijai. Bet jei institucija nepradės svarstyti šių naujų realijų, ji neturės strategijos. Ji nebus pasirengusi tiems iššūkiams, kurie po kelių metų, jei ne po kelių dešimtmečių, tikrai iškils. Ir jei nepavyks sėkmingai susidoroti su tais iššūkiais, tai jokia įmonė negali tikėtis sėkmės, jau nekalbant apie klestėjimą neramumų, struktūrinių pasikeitimų, ekonominės, socialinės, politinės ir technologinės transformacijos, persitvarkymo laikotarpiu.

3

Permainų lyderis

Valdyti permainas neįmanoma • Permainų politikos • Organizuotas tobulinimas • Sėkmės išnaudojimas • Permainų kūrimas • Galimybių langai • Ko nedaryti • Išbandymas • Du permainų lyderio biudžetai • Permainos ir tęstinumas • Ateities kūrimas

Įvadas
Valdyti permainas neįmanoma

Valdyti permainas neįmanoma. Jas galima tik aplenkti.

Dabar jau mažai bekalbama apie „pasipriešinimo permainoms įveikimą“, nors prieš 10-15 metų tai buvo viena iš populiariausių temų visose knygose apie valdymą, vadybą ir tokio pat pobūdžio seminaruose. Jau visi susitaikė su mintimi, kad permainos, pasikeitimai yra neišvengiami. Tačiau į permainas vis tiek dar žiūrima panašiai kaip į mirtį ar mokesčius: jas reikia vilkinti kiek įmanoma ilgiau, ir jos nėra laikomos pageidautinu dalyku.

Tačiau tokių perversmų laikotarpiais, kokiame gyvename šiuo metu, permainos, pasikeitimai yra norma. Žinoma, jos yra skausmingos ir rizikingos, be to reikalauja daug labai įtempto darbo. Tačiau jei organizacija nestatys sau tikslo *vadovauti permainoms*, tai tokia organizacija – firma, universitetas, ligoninė ir t. t. – neišliks. Greitų struktūrinių pasikeitimų laikotarpiu išlieka tik *permainų lyderiai.*

Todėl svarbiausias XXI amžiaus iššūkis vadovybei yra, kad jos organizacija taptų permainų lydere. Permainų lyderis permainas traktuoja kaip galimybes. Permainų lyderis ieško permainų, žino, kaip rasti tinkamas permainas ir kaip padaryti, kad jos būtų efektyvios tiek už organizacijos ribų, tiek jos viduje. Tam reikia:

1. Organizacijos politikų ateičiai kurti.
2. Sisteminių metodų permainoms ieškoti ir priartinti jas.
3. Teisingo būdo permainoms įdiegti organizacijos viduje ir už jos ribų.
4. Organizacijos politikų permainoms subalansuoti su tęstinumu.

Štai šie keturi reikalavimai permainų lyderiui ir svarstomi šiame skyriuje.

1
Permainų politikos

Dabar labai daug kalbama apie „inovacinę, novatorišką organizaciją“. Tačiau padaryti organizaciją imlesnę inovacijoms, ar net ją specialiai organizuoti tam tikslui, nepakanka, kad ji galėtų tapti permainų lydere. Tai gali net kliudyti tam. Juk norintis tapti permainų lyderiu turi norėti ir sugebėti keistis; jei tai jau buvo daroma, tai sumažės noras daryti naujus kitokius dalykus.

Pirmoji politika, sudaranti ir visų kitų pagrindą – *atsisakyti vakardienos*. Pirmiausia reikia išlaisvinti išteklius nuo įpareigojimų palaikyti tai, kas jau nebeprisideda prie veiklos efektyvumo didinimo ir jau nebeduoda rezultatų. Faktiškai neįmanoma kurti rytdieną, neatsikračius vakarykštės dienos. O išlaikyti vakarykštę dieną visada sunku ir tai atima labai daug laiko. Todėl vakardienos išlaikymas visada pačius rečiausius ir vertingiausius institucijos išteklius – visų pirma jos gabiausius žmones – pasmerkia nerezultatyviam darbui. Tačiau bet ko darymas kitaip, jau nekalbant apie novatorišką veiklą, visada susijęs su netikėtais sunkumais. Todėl tam visada turi vadovauti gabūs ir patikrinti žmonės. O jei jie bus užsiėmę vakarykštės dienos palaikymu, tai jiems tiesiog neliks laiko ateičiai kurti.

Todėl pati pirmoji permainų politika, vykdytina visoje institucijoje, turi būti *organizuotas atsisakymas*.

Permainų lyderis kiekvieną gaminį, kiekvieną paslaugą, kiekvieną procesą, kiekvieną rinką, kiekvieną paskirstymo kanalą, kiekvieną klientą ir galutinį vartotoją patikrina, ar jis gyvybingas. Ir tą daro reguliariai. Reikia užduoti klausimą, ir labai rimtai: „Jei mes to dar nedarėme, tai ar mums reikėtų, žinant tai, ką žinome dabar, pradėti tą daryti?“ Jei atsakymas būtų neigiamas, tai reikėtų ne nuspręsti ištirti tą klausimą dar kartą, o užduoti sau klausimą: „O ką mes *darome* dabar?“ Įmonė turi keistis. Ji privalo *veikti*.

Yra trys atvejai, kai teisingiausias veiksmas visada yra visiškas atsisakymas.

Atsisakymas yra teisingas veiksmas, jei gaminys, paslauga, rinka ar procesas „dar gali visai neblogai pratempti kelis metelius“. Kaip tik mirštantys gaminiai, paslaugos ar procesai visada reikalauja didžiausio rūpinimosi ir daugiausia pastangų. Jie pririša pačius produktyviausius ir pačius gabiausius darbuotojus. Be to mes beveik visada perdedame įvertindami, kiek laiko dar galima būtų remtis senaisiais gaminiais, paslaugomis, rinkomis ar procesais. Paprastai jie būna ne „mirštantys“, o jau nebegyvi. O sena medikų patarlė sako, kad pats sunkiausias, brangiausias ir beprasmiškiausias dalykas yra pastangos taip laikyti lavoną, kad jis nepradėtų dvokti.

Atsisakyti gaminio, paslaugos, rinkos ar proceso reikėtų ir tuo atveju, jei vienintelis argumentas laikyti juos toliau būtų tai, kad jie jau visiškai nurašyti. Visiškai nurašytu turtas gali būti laikomas tik mokesčių apskaitoje ir niekur daugiau. *Valdymo* tikslams „iš dalies nurašytas turtas“ neegzistuoja. Yra tik „neatsiperkančios išlaidos“ – ekonomistų terminas, taikomas pastatams ir kitoms pastovioms, nekintamoms investicijoms. Niekada neklausiama, kiek tai kainavo, klausiama, ką tai gali pagaminti. Ir tas turtas, kuris jau nieko nebegamina, o tik figūruoja apskaitos dokumentuose, kitaip sakant, turtas, kuris laikomas dalyvaujančiu gamyboje tik dėl to, kad jis tarsi nieko „nebekainuoja“, jau nebe turtas. Tai tik neatsiperkančios išlaidos.

Trečiasis ir pats svarbiausias atvejis, kai atsisakymas yra teisinga politika – kai dėl *seno* ir smunkančio gaminio, paslaugos, rinkos ar proceso palaikymo, išsaugojimo yra stabdomas *naujo* ir augančio gaminio, paslaugos, rinkos ar proceso augimas, ar kai juo nesirūpinama.

Vienas iš nesenų pavyzdžių ko nereikėtų daryti – kaip Amerikos didžiausia automobilių gamintoja *General Motors* kompanija ir Amerikos didžiausia gamyklų dar-

bininkų profsąjunga Jungtinė automobilių pramonės darbininkų sąjunga (UAW) XX amžiaus paskutiniajame dešimtmetyje paaukojo ateitį ant vakardienos altoriaus.

Jungtinėse Valstijose visi žino, kad Japonijos automobilių gamintojai per dešimt metų, nuo XX amžiaus aštuntojo dešimtmečio vidurio iki devintojo dešimtmečio vidurio, įsigijo 30 procentų JAV lengvųjų automobilių rinkos. Tačiau tik labai mažai kas žino, jog tai buvo padaryta ne dviejų mažesnių Amerikos automobilių gamintojų – *Ford* ir *Chrysler* kompanijų – sąskaita. Šios kompanijos savo rinkos dalių praktiškai neprarado. Trečdalį išsikovotos rinkos dalies japonai gavo Vokietijos kompanijos *Volkswagen* sąskaita. Ši kompanija XX amžiaus aštuntajame dešimtmetyje turėjo 10 procentų rinkos, bet po to per dešimt metų praktiškai visa ji atiteko japonams. O du trečdalius japonų išsikovotos rinkos dalies, taigi net 20 procentų JAV rinkos, sudarė tai, ką prarado *General Motors* kompanija: jai priklausanti rinkos dalis sumažėjo nuo 50 iki 30 procentų.

Penkiolika metų *General Motors* kompanija nedarė nieko kito, o tik žaidė kainomis ir nuolaidomis, tik tai nieko gero nedavė. Pagaliau devintojo dešimtmečio pabaigoje ji ryžosi pradėti kontrpuolimą naujos markės automobiliu „Saturn“. Tai buvo kiek brangesnė japoniškų automobilių imitacija, panaši į juos savo stiliumi, gamyba, marketingu, servisu ir darbo santykiais. Be to, *General Motors* kompanija labai nevykusiai pristatė jį rinkai. Tačiau šis modelis vis tiek turėjo didžiulį pasisekimą, nes labai daug žmonių Jungtinėse Valstijose buvo labai pasiilgę naujoviško amerikietiško automobilio.

Tačiau beveik visi, išskyrus *General Motors* kompaniją, iš karto suprato, kad „Saturn“ markės automobilis ne konkurentas japonų automobiliams. Jo pardavimai didėjo tik kitų *General Motors* senųjų markių, tokių kaip „Oldsmobile“ ar „Buick“, pardavimų mažėji-

mo sąskaita. Ir tada *General Motors* kompanija, o dar įnirtingiau už ją šios kompanijos darbininkų profsąjunga, pradėjo smaugti „Saturną“, neskirdama lėšų jo gamybai plėtoti, o nukreipdama tas lėšas į tuščias pastangas „modernizuoti“ „Oldsmobile“ ir „Buick“ gamyklas. Nebuvo skiriama lėšų ir naujiems automobilių modeliams projektuoti; ir vėl tos lėšos nuplaukė „Oldsmobile“ ir „Buick“ modeliams atnaujinti. O UAW profsąjunga pradėjo griauti „Saturn“ gamyklose naujus sėkmingus darbo santykius bijodama, kad jų pavyzdys kaip kurti vadovybės ir darbininkų partnerystę neišplistų ir kitose *General Motors* gamyklose.

Nei „Oldsmobile“, nei „Buick“ naudos neatnešė. Ir vieno, ir kito smukimas vyko toliau. O „Saturn“ modelis buvo beveik sunaikintas. Na o *General Motors* kompanija ir UAW profsąjunga irgi toliau ritosi žemyn.

• • •

Atsisakymas gali įgyti įvairias formas.

Pavyzdžiui, minėtais *General Motors* atvejais vienas iš galimų sprendimų galėjo būti toks: vienu metu daryti du dalykus: 1) atsisakyti mirštančio „Oldsmobile“ modelio; 2) kuo intensyviau išnaudoti „Saturn“ modelio sėkmę, skirti tam kiek tik reikia pinigų ir žmonių, jo gamybai sukurti atskirą kompaniją ir leisti jai agresyviai konkuruoti su senesniais *General Motors* kompanijos modeliais ir stengtis persivilioti pas save visus senuosius *General Motors* klientus.

Tinkamas atsakymas gali būti ir kitoks – gaminti daugiau to paties, tik tą daryti kitaip.

> Štai pavyzdys. Visi knygų leidėjai žino, kad didžiąją dalį jų pardavimų (apie 60 procentų) ir beveik visą pelną sudaro anksčiau, prieš daugiau kaip metus ar porą metų išleistos knygos. Tačiau nė vienas knygų leidėjas neinvestuoja savo lėšų į prekybą tomis knygomis. Visos jų pastangos nukreiptos į naujų knygų pardavimą. Viena didelė leidykla daug metų nesėkmingai siekė, kad jos prekybininkai pardavinėtų senesnes knygas, tačiau ji pati neskyrė nė cento joms reklamuoti. Ir štai tada vienos prekiaujančios knygomis firmos vadovė iškėlė klausimą, ar jos firmai ir toliau reikėtų tęsti tų knygų pardavinėjimą taip pat, kaip iki tol, jei ji tą daryti pradėtų tik dabar. Kai visi atsakė, jog ne, ji paklausė: „O ką mes *darome* dabar?“ Viskas baigėsi tuo, kad ši firma reorganizavosi, suskildama į du atskirus vienetus. Vienas iš jų užsiėmė naujų knygų, pasirodžiusių tais metais, leidimo teisių įsigijimu, jų redagavimu, reklamavimu ir pardavinėjimu, o kitas reklamavo ir pardavinėjo seniau išleistas knygas. Per porą metų pastarųjų pardavimas išaugo trigubai, o bendrasis firmos pelnas padvigubėjo.

Taigi *antrasis klausimas* yra *kaip atlikti* tokį atsisakymą. Jis ne mažiau svarbus už pirmąjį. Faktiškai jis yra netgi dar prieštaringesnis ir sunkesnis. Todėl ir atsakymą į jį visada reikėtų patikrinti mažu mastu – *išbandyti* (apie tai rašoma kitame šio skyriaus poskyryje).

Greitų permainų laikotarpiu tas „Kaip?“ turėtų paseṇti greičiau nei „Ką?“ Todėl kiekvienas permainų lyderis turėtų taip pat paklausti apie kiekvieną gaminį, paslaugą, rinką ar procesą: „Jei mums reiktų to imtis dabar, kai žinome tą, ką žinome dabar, ar mes tą darytumėme ir toliau taip, kaip darome dabar?“ Ir sėkmingiems gaminiams, paslaugoms, rinkoms ir procesams šį klausimą reikėtų uždavinėti ne mažiau reguliariai ir ne mažiau rimtai, kaip ir nesėkmingiems gaminiams, paslaugoms, rinkoms ar procesams.

Tai galioja visoms įmonės sritims, tačiau ypatingai tai sričiai, kuria daugelis įmonių yra linkusios nesirūpinti ar net ignoruoti – pa-

skirstytojams ir paskirstymo kanalams. Greitų permainų laikotarpiu paskirstytojai ir paskirstymo kanalai yra linkę keistis greičiau už visa kita. Ir „informacijos revoliucija" smarkiausiai veikti turėtų irgi paskirstytojus ir paskirstymo kanalus.

Terminai „paskirstytojai" ir „paskirstymo kanalai", be abejo, yra verslo terminai. Tačiau „paskirstytojus" turi kiekviena institucija. Ir kaip tik jie ir yra kiekvienos institucijos patys pirmieji „klientai".

Štai pavyzdys iš ne verslo srities.

> Viduriniųjų mokyklų abiturientų įsidarbinimo patarėjai yra tas „paskirstymo kanalas", per kurį Amerikos universitetai ir koledžai paprastai renkasi būsimus kandidatus studijuoti juose. Tačiau vis didesniu mastu potencialūs studentai ir jų tėvai ieško informacijos apie universitetų ir koledžų reitingus, skelbiamus daugelyje žurnalų, ieško knygų, aprašančių ir įvertinančių įvairius koledžus ir t. t. Keli dideli Amerikos universitetai žymiai padidino stojančių į juos skaičių ir kokybę, nukreipdami reklamavimosi pastangas į tuos naujus paskirstymo kanalus; tačiau dėl to jie nebūtinai atsisakydavo ir minėtųjų vduriniųjų mokyklų abiturientų įsidarbinimo patarėjų paslaugų.

Panaši padėtis ir sveikatos apsaugos srityje. Sveikatos palaikymo organizacija (HMO) vis didesniu mastu tampa „paskirstymo kanalu ligoninėms, kur vos prieš dešimt metų jų „paskirstymo kanalas" buvo tik gydytojai. Todėl ligoninės vis glaudžiau bendradarbiauja su HMO, kad pasiektų tiek gydytojus, tiek ir pacientus.

Kol kas galima tik spėlioti, kokią įtaką paskirstymui turės internetas. Aišku tik, kad turės. Vienas pavyzdys to, kas vyksta, ir vyksta greitai, yra Amerikos automobilių rinka.

> Jau seniai žinoma, kad kokio automobilio nepirkti šeimoje sprendžia žmona. Taigi iš esmės pirkimo sprendimus priima ji. Tačiau taip pat jau seniai žinoma, kad

> žmonos nemėgsta kreiptis į automobilių pardavimo agentus. Taigi kai šeima ateina pas tokį agentą, pirkėjo vaidmenį prisiima vyras, net jei sprendimas ką pirkti jau seniai priimtas, ir jį priėmė žmona. O internetas leidžia žmonai faktiškai atlikti pirkimo operaciją ir pardavimo agentas sparčiai transformuojasi tik į paprasčiausią „prekybos tašką".

Taigi automobilių pramonė susiduria su uždaviniu padaryti internetą savo paskirstymo kanalu. Žinoma, kad *General Motors* kompanija tuo jau užsiima. Tačiau ar tai reiškia, kad jau visai atsisakoma tradicinių automobilių pardavimo agentų?

„Atsisakyti ko" ir „Kaip atsisakyti" reikia praktikuoti sistemingai. Priešingu atveju tai visą laiką bus „atidėliojama", nes tai niekada nebus „populiarios" politikos.

Štai pavyzdys, kaip galima organizuoti *sėkmingas* atsisakymo politikas.

> Vienoje gan didelėje kompanijoje, siūlančioje subrangovines paslaugas daugumoje išsivysčiusių šalių, kiekvieno mėnesio pirmojo pirmadienio rytas yra skirtas susirinkimams atsisakymo klausimams svarstyti; tokie susirinkimai rengiami visuose lygiuose, nuo aukščiausios vadovybės iki kiekvienos srities viduriniosios grandies vadovų. Kiekviename tokiame susirinkime nagrinėjamas kuris nors vienas verslo aspektas – paslaugos vieną mėnesį, regionai, kuriuose kompanija plėtoja savo veiklą kitą mėnesį, tų paslaugų organizavimo būdai dar po mėnesio ir t. t. Per metus ta kompanija štai tokiu būdu išnagrinėja visus savo veiklos aspektus, pavyzdžiui, net ir personalo politikos klausimus. Per metus turėtų būti priimti trys ar keturi svarbiausi sprendimai apie tai, kokias paslaugas kompanija turėtų teikti ir gal dvigubai daugiau sprendimų, kaip ji turėtų tą daryti. Bet kiekvienais metais tokių susirinkimų metu turėtų kilti nuo trijų

iki penkių idėjų, kokius *naujus dalykus* reikėtų daryti. Sprendimai ką nors keisti – kažko atsisakyti arba kažko nebedaryti tokiu būdu, o gal pradėti daryti kažką naujo – kiekvieną mėnesį pranešami visiems vadovybės nariams. O du kartus per metus visi vadovybės lygiai praneša, kas faktiškai atsitiko tų susirinkimų dėka, kokių veiksmų buvo imtasi ir kokie buvo to rezultatai.

Nuo to laiko, kai ši kompanija prieš aštuonis ar devynis mėnesius pradėjo organizuoti tokį atsisakymą, ji išaugo daugiau kaip keturis kartus (atsižvelgiant į infliaciją). Ne mažiau kaip pusė to augimo pasiekta jos sistemingų atsisakymo politikų dėka.

Organizuotas tobulinimas

Kita politika permainų lyderiui yra *organizuotas tobulinimas* (tai, ką japonai vadina *kaizen* būdu).

Reikia sistemingai ir nepaliaujamai gerinti, tobulinti viską, ką įmonė daro savo viduje ir išorėje: gaminius ir paslaugas, gamybos procesus, marketingą, aptarnavimą, technologiją, darbuotojų apmokymą ir ugdymą, informacijos naudojimą. Visa tai reikia gerinti iš anksto nustatytu greičiu. Daugumoje sričių, kaip rodo japonų patirtis, 3 procentų metinis tobulinimo greitis yra realistinis ir pasiekiamas.

Tačiau tobulinimo tęsimui reikalingas svarbiausias sprendimas. Kas sudaro „veiklos efektyvumą“ toje srityje? Jei veiklos efektyvumą reikia gerinti – o tai, be abejo, ir yra nuolatinio tobulėjimo tikslas – turime aiškiai apibrėžti, ką gi tas „veiklos efektyvumas“ reiškia.

Štai vienas pavyzdys – sudėtingi ir sunkiai pagaminami gaminiai, kurių labai daug yra išbrokuojama. Išbrokavimo lygio sumažinimas nuo 40 procentų iki 35 procentų, savaime suprantama, bus didelis pagerinimas. Tačiau

daugelyje kitų sričių tą pagerėjimą nustatyti nebus taip paprasta. Kas yra gaminio „kokybė“? Kokiu mastu ją apibrėžia, nustato gamintojas? Ir kokiu mastu ją gali apibrėžti tik klientas? Labai dažnai dar sunkiau būna apibrėžti veiklos efektyvumą aptarnavimo srityje.

Dar vienas pavyzdys.

Vienas didelis komercinis bankas nusprendė, kad geras būdas veiklos efektyvumui jo filialuose padidinti būtų naujų pažangesnių finansinių „produktų“ siūlymas; pavyzdžiui, galima būtų pardavinėti iždo vekselius ar konsultuoti skolos tvarkymo klausimais. Jis daug laiko ir lėšų skyrė tyrimams, kokių finansinių produktų klientai galėtų norėti, tų gaminių kūrimui ir savo filialų personalo apmokymui, kaip juos teikti. Tačiau kai tik tas bankas įdiegė tuos produktus savo filialuose, jie greitai prarado savo klientus. Tik tada tas bankas išsiaiškino, kad klientams banko filialų veiklos efektyvumas reiškia tai, kad nereikėtų laukti eilėje, norint atlikti rutinines operacijas. O papildomi „produktai“, klientų nuomone, buvo vertingi, bet jiems jų reikėdavo tik retkarčiais.

Tada tas bankas priėmė sprendimą daugiau kasininkų savo filialuose skirti paprastų, dažnai pasikartojančių, rutininių paslaugų, nereikalaujančių nei aukštos kvalifikacijos, nei daug laiko, teikimui. Naujieji finansiniai produktai buvo skirti įvairioms žmonių grupėms, kurios buvo nukreipiamos prie skirtingų stalų su dideliais ženklais, rodančiais, kokie produktai prie kurio stalo yra siūlomi. Tą padarius, apyvarta staigiai padidėjo, teikiant ir tradicines, ir naująsias paslaugas. Tačiau dėl to, kad prieš tai neatliko išbandymo – tam būtų pakakę patikrinti tuos patobulinimus viename ar dviejuose filialuose – tas bankas prarado beveik porą metų ir daug pinigų.

Nuolatiniai tobulinimai bet kurioje srityje galų gale transformuoja visą veiklą. Jie veda prie gaminių atnaujinimo. Jie veda prie paslaugų

atnaujinimo. Jie veda prie naujų procesų. Jie veda prie naujų firmų. Galų gale nuolatiniai tobulinimai veda prie fundamentalių permainų, pasikeitimų.

Sėkmės išnaudojimas

Kita politika, kurią permainų lyderis turi plėtoti, yra *sėkmės išnaudojimas.*

> „Mėnesinės ataskaitos" buvo išrastos ir įvestos daugumoje verslo organizacijų tik prieš 70-80 metų. Dabar tai beveik visur jau yra rutininė ir standartinė praktiką. Ir beveik kiekvienoje tokioje ataskaitoje pirmajame puslapyje nurodomos sritys, kuriose rezultatai prastesni už lauktuosius ar kuriose išlaidos viršija numatytas sąmatoje. Ji sutelkia dėmesį į problemas. Kasmėnesiniame valdymo komiteto posėdyje, kuris irgi tapo rutinine ir standartine procedūra praktiškai visose įmonėse (jokiu būdu ne tik versle), svarstomos tik toje ataskaitoje iškeltos problemos ir niekas daugiau.

Problemų ignoruoti negalima. O rimtomis problemomis reikia rūpintis. Tačiau permainų lyderiai, įmonės turi *sutelkti dėmesį į galimybes. Jie turi badu marinti problemas ir dosniai šerti galimybes.*

> Tam reikia vieno nedidelio, bet labai svarbaus procedūrinio pakeitimo: papildomo „pirmojo puslapio" mėnesinėje ataskaitoje, kuris turėtų eiti prieš puslapį, kuriame išdėstytos problemos. Reikėtų puslapio, kuriame būtų nurodoma, ar rezultatai *geresni* už tuos, kurių tikėtasi, pardavimų, pajamų, pelno, apimties atžvilgiais. Tam naujajam pirmajam puslapiui tada reikėtų skirti ne mažiau laiko negu tradiciškai skiriama pirmajame puslapyje iš-

> keltų problemų svarstymui. Kai kuriose organizacijose, kurios sėkmingai persitvarkė ir tapo permainų lyderėmis, to galimybių puslapio svarstymui skiriamas visas rytas ar net visa diena, o po to visas kitas rytas ar net visa diena skiriama problemoms svarstyti.

Įmonės, kurioms pavyko tapti verslo lyderėmis, paprastai skiria pakankamai žmonių galimybėms realizuoti.

> Geras būdas tam padaryti – išvardyti galimybes vienaname puslapyje, o po to kitame puslapyje išvardyti organizacijos našiausiai dirbančius ir gabiausius žmones. Po to tie žmonės nukreipiami į tų galimybių realizavimo sritį.

Tai reiškia, jog pati pirmoji – ir paprastai pati didžiausia – sėkmingų permainų galimybė yra išnaudoti savo sėkmes ir remtis jomis.

Bene geriausias to pavyzdys galėtų būti japonų kompanija *Sony*. Ji tapo viena iš pirmaujančių pasaulyje keliose didelėse pramonės šakose, sistemingai išnaudodama vieną po kitos visas savo sėkmes – dideles ir mažas.

> Visi *Sony* kompanijos gaminami buitiniai elektronikos gaminiai (tai kaip tik ir yra ta šaka, kurioje ji pirmauja pasaulyje ir labiausiai išgarsėjo) remiasi gaminiu, kurį išrado ne ji pati – magnetofonu. Vieno *Sony* gaminio, besiremiančio magnetofonu, sėkmė panaudojama kitam gaminiui konstruoti, po to, remiantis to naujojo gaminio sėkme, konstruojamas dar vienas gaminys ir t. t. Einama pirmyn nedideliais žingsniais. Ir ne visi nauji gaminiai buvo sėkmingi. Tačiau išnaudojant ankstesnio gaminio sėkmę, rizika, susijusi su kiekvienu nauju gaminiu, buvo labai maža, tad jei kartais ir nepasisekdavo, tai didelės žalos dėl to kompanija nepatirdavo. Pakankamai daug tų naujųjų gaminių buvo sėkmingi, kad *So-*

ny kompanija taptų ne tik viena iš didžiausių pasaulyje, bet ir viena iš stabiliausiai sėkmingų kompanijų.

Kitas pavyzdys būtų *American General Electric Company* medicininės elektronikos grupė. Šioje srityje, kur konkurencija labai didelė, ji iškilo ne tik kaip didžiausia ir sėkmingiausia gamintoja, bet ir kaip permainų lyderė. Ji tą pasiekė išnaudodama savo sėkmes, kiekvieną iš jų panaudodama naujam gaminiui kurti. Naujas gaminys kartais mažai tesiskirdavo nuo ankstesnio, bet gydytojui ar ligoninei jis reikšdavo reikšmingą patobulinimą.

Kaip ir nuolatinio tobulinimo procesas, taip ir eksploatacija anksčiau ar vėliau atves prie tikros inovacijos. Ateis momentas, kai maži eksploatacijos žingsneliai atves prie didelių, fundamentalių pasikeitimų, kitaip sakant prie to, kas iš tikrųjų nauja ir skirtinga.

II
Permainų kūrimas

Paskutinioji politika, kurią permainų lyderis turėtų įdiegti įmonėje, yra sisteminga INOVACIJŲ politika, kitaip sakant, *permainų kūrimo* politika.

Tai sritis, kuriai dabar skiriama daugiausia dėmesio. Tačiau ji gali būti ne pati svarbiausia: daugeliui įmonių daug produktyvesnės politikos gali būti organizuotas atsisakymas, tobulinimas, sėkmės išnaudojimas. Ir be šių politikų – atsisakymo, tobulinimo, sėkmės išnaudojimo – jokia organizacija negali tikėtis sėkmės inovacinėje veikloje.

Tačiau tam, kad organizacija galėtų būti sėkminga permainų lydere, ji privalo turėti *sistemingos inovacinės veiklos* politiką. Ir svarbiausia priežastis gali būti net ne ta, kad permainų lyderiai turi užsiimti inovacijomis, nors jie iš tikrųjų turi tą daryti. Svarbiausia priežastis yra ta, kad sistemingos inovacinės veiklos politika sukuria organizacijoje nusistatymą, siekimą būti permainų lydere. Ji skatina visą organizaciją žiūrėti į *permainas kaip į galimybę*.

Galimybių langai

Tam reikia sistemingai kas šešis ar dvylika mėnesių ieškoti pasikeitimų, kurie galėtų būti progomis, srityse, kurias aš vadinu „galimybių langais“:

- ne tik pačios organizacijos netikėtos sėkmės ir netikėtos nesėkmės, bet ir jos konkurentų netikėtos sėkmės ir netikėtos nesėkmės;
- neatitikimai, nedarna, ypač gamybos ar paskirstymo procese, arba kliento elgsenoje;
- proceso poreikiai;
- permainos pramonės šakose ir rinkos struktūrose;
- demografiniai pokyčiai;
- prasmės ir suvokimo pasikeitimai.

Na ir pagaliau:

- naujos žinios.**

Permaina bet kurioje iš šių sričių iškelia klausimą: „Ar tai *proga* mums daryti *inovacijas*, tai yra kurti kitokius gaminius, paslaugas, procesus? Ar tai rodo naujas ir kitokias rinkas ir/ar klientus? Naujas ir kitokias technologijas? Naujus ir kitokius paskirstymo kanalus?“ Inovacijos visada susijusios su rizika. Tačiau jei inovacija remiasi išnaudojimu to, kas jau įvyko – pačioje įmonėje, jos rinkose, žinojimo srityje, visuomenėje, demografijoje ir t. t. – tai ją daryti bus mažiau rizikinga negu jos nedaryti, išnaudojant tas galimybes.

Inovacija – tai ne „geniali mintis“, o įtemptas darbas. Ir tą darbą reikia organizuoti taip, kad jis taptų kiekvieno įmonės padalinio ir kiekvieno valdymo sistemos lygmens sudėtine dalimi.

** Šie langai gan detaliai ir su gausiais pavyzdžiais aprašyti 1985 metais išleistoje mano knygoje „Innovation and Entrepreneurship“ (New York: HarperCollins; Oxford: Butterworth/Heinemann).

Ko nedaryti

Yra *trys spąstai*, kurių permainų lyderiai turėtų visą laiką vengti.

1. Pirmieji spąstai yra inovacijų galimybės, nesiderinančios su šios knygos antrajame skyriuje aprašytomis strategijos realijomis.
   Tokiu atveju jos beveik garantuotai nebus veiksmingos. Sėkminga turėtų būti tik tokia inovacija, kuri atitinka tas svarbiausias realijas – demografinius pasikeitimus, pajamų pasiskirstymo pasikeitimus, būdo, kuriuo pačios institucijos ir jų klientai apibūdina „veiklos efektyvumą" pasikeitimus, globalinio konkurencingumo ar politinių bei ekonominių realijų pasikeitimus. Tačiau tokia „netinkama" galimybė dažnai atrodo labai viliojančiai – kaip tik dėl to, kad ji atrodo tikrai „novatoriška". Tačiau net jei tokia galimybė ir neatvestų prie nesėkmės (nors paprastai taip ir atsitinka), ji visada pareikalauja nepaprastai daug pastangų, lėšų ir laiko, kurie nueina niekais.

2. Antrieji spąstai – tai „naujumo" supainiojimas su „inovacija". Inovacijos skiriamasis požymis yra tas, kad ji kuria vertę. O naujumas, naujovė – tai tik pramoga. Tačiau labai dažnai vadovai inovacijas daro tik dėl to, kad jiems nusibosta diena iš dienos daryti vis tą patį ar gaminti vis tą patį gaminį. Taigi tikrinti, ar tai inovacija – kaip ir tikrinti „kokybę" – reikia ne klausimu „Ar mums tai patinka", o klausimu „Ar klientai to nori, ar jie mokės už tai?"

3. Na ir tretieji spąstai – judėjimo supainiojimas su veikla. Paprastai kai koks nors gaminys, paslauga ar procesas jau nebeduoda norimų rezultatų ir jo reikėtų atsisakyti ar jį radikaliai pakeisti, vadovybė ima „reorganizuoti". Kas be ko, reorganizacija dažnai iš tiesų reikalinga. Tačiau ji turi būti

daroma *po* atitinkamų veiksmų, po to, kai buvo apsvarstyta „ką“ ir „kaip“. Be šito reorganizacija pati savaime yra tik „judėjimas“, negalintis pakeisti veiksmų, veiklos.

Šie trys spąstai yra tokie patrauklūs, kad kiekvienas permainų lyderis gali tikėtis, jog paklius į kuriuos nors iš jų, o gal ir į visus tris. Yra tik vienas būdas jų išvengti ar ištrūkti iš jų, jei jau pasitaikė pakliūti į juos: reikia organizuoti *permainų įvedimą*, kitaip sakant, jų IŠBANDYMĄ.

III
Išbandymas

Pačios įvairiausios įmonės vis dažniau naudoja įvairiausius rinkos ir klientų tyrimus permainų rizikoms apriboti ar net visiškai pašalinti jas. Tačiau to, kas iš tiesų nauja, rinkos tyrimų nesuorganizuosi. Be to, nėra naujovės, kuri iš pat pradžių, iš pirmo karto veiktų visiškai gerai. Paprastai visada atsiranda problemų, apie kurias niekas net nepagalvojo. Ir paprastai problemos, kurios pirmam jas pastebėjusiam atrodė labai baisios, vėliau pasirodo esančios visai banalios ar net apskritai atpuola. O svarbiausia tai, kad kaip tą daryti visada skiriasi nuo to, kaip buvo manoma iš pradžių. Vos ne „gamtos dėsniu“ galima laikyti faktą, jog tai, kas tikrai nauja – gaminys, paslauga ar technologija – savo didžiausią rinką ir savo didžiausią panaudojimo sritį suranda ne ten, kur tikėjosi inovacijos iniciatorius ar įmonininkas, ir kad jis naudojamas ne tam, kam tos inovacijos iniciatorius ar įmonininkas kūrė tą gaminį, paslaugą ar technologiją. Ir šito tikrai neatskleis jokie rinkos ar klientų tyrimai.

Geriausias to pavyzdys labai senas.

Patobulinta garo mašina, kurią James Wattas (1736-1819) sukūrė ir 1776 metais užpatentavo, buvo įvykis, daugumos žmonių nuomone reiškęs Pramoninės revo-

liucijos pradžią. Pats Wattas iki pat savo mirties matė tik vieną garo mašinos panaudojimo būdą – vandens pumpavimą iš anglies kasyklų. Kaip tik tam tikslui jis ją ir sukūrė. Ir pardavinėjo savo mašinas tik anglies kasykloms. O tikruoju Pramoninės revoliucijos tėvu reikėtų laikyti jo partnerį Matthew Boultoną (1721-1809). Jis suprato, kad patobulintą garo mašiną galima panaudoti tekstilės pramonėje, kuri tuo metu Anglijoje buvo dominuojanti pramonės šaka, o ypač medvilnės verpimui ir audimui. Praslinkus vos 10-15 metų nuo to laiko, kai Boultonas pardavė savo pirmąją garo mašiną medvilnės verpimo fabrikui, medvilninių audinių kaina sumažėjo 70 procentų. Tai sukūrė tiek pirmąją masinę rinką, tiek ir pirmąjį tikrą fabriką, o kartu paėmus ir šiuolaikinį kapitalizmą bei šiuolaikinę ekonomiką apskritai.

Jokie nagrinėjimai, jokie rinkos tyrimai, jokie modeliavimai kompiuteriais negali pakeisti *išbandymo realybe.* Todėl visus patobulinimus ar naujus dalykus reikia iš pradžių išbandyti mažu mastu, kitaip sakant, reikalingas IŠBANDYMAS.

Tam padaryti reikia surasti įmonėje žmonių, tikrai norinčių naujo. Bet, kaip jau minėjome, kiekviena naujovė sukelia problemų. Todėl jai reikia ir gynėjo. Reikia žmogaus, kuris pasakytų: „Aš pasirūpinsiu šios idėjos sėkme“, ir imtųsi darbo. Ir to vaidmens turi imtis toje organizacijoje gerbiamas žmogus. Tačiau jis nebūtinai turi būti tos organizacijos darbuotojas. Geras būdas naujam gaminiui ar naujai paslaugai išbandyti dažnai būna surasti klientą, kuris tikrai nori kažko naujo ir yra pasiryžęs bendradarbiauti su gamintoju, kad kartu su juo sukurtų tikrai sėkmingą naują gaminį ar naują paslaugą.

Jei išbandymas buvo sėkmingas – jei jis atskleidė problemas, kurių niekas nelaukė, bet kartu surado ir galimybių, kurių irgi niekas nesitikėjo (jos gali sietis su projektavimu, rinkomis, aptarnavimu), tai su per-

mainomis susijusi rizika paprastai būna labai maža. Taip pat paprastai būna visiškai aišku, kur tai įdiegti, kitaip sakant, kokią verslumo strategiją panaudoti.

Du permainų lyderio biudžetai

Pagaliau sėkmingai veikianti permainų vadovybė privalo turėti atitinkamas apskaitos ir biudžeto politikas. Ji privalo turėti DU atskirus biudžetus, sąmatas.

Daugumoje įmonių – ir vėl ne vien tik firmų – yra tik vienas biudžetas, ir jis priderintas prie verslo ciklo. Gerais laikais išlaidos didinamos visiems vienodai, o blogais laikais mažinamos irgi visiems vienodai. Tačiau tai praktiškai garantuoja nesėkmę ateityje.

Permainų lyderio pirmasis biudžetas yra veiklos biudžetas, atspindintis išlaidas dabartinei veiklai palaikyti. Paprastai jis apima 80-90 procentų visų išlaidų.

> Šitam biudžetui visada reikia kelti klausimą: „Koks yra išlaidų *minimumas* veiklai išlaikyti?“ Ir blogais laikais reikėtų jį pakoreguoti mažinimo link (nors gerais laikais dauguma šio biudžeto pozicijų tikriausiai neturėtų būti koreguojama didinimo link, ir iš tikrųjų padidės tik gamybos apimtis ir/ar pajamos).

Permainų lyderis turi ir antrą atskirą biudžetą ateičiai. Jis išlieka pastovus ir gerais, ir blogais laikais. Jis retai kada sudaro daugiau kaip 10-12 procentų visų įmonės išlaidų (ir vėl tai liečia ne tik verslo firmas).

> Tik labai mažai ateičiai skiriamų išlaidų duoda rezultatų, jei ilgesnį laiką nėra palaikomas pastovus jų lygis. Jos skiriamos naujiems gaminiams, naujoms paslaugoms ir naujoms technologijoms kurti, rinkoms, klientams ir paskirstymo kanalams plėtoti, na o svarbiausia – žmonėms ugdyti.

Ateities biudžetui reikėtų kelti klausimą: „Koks yra išlaidų *maksimumas*, kurį ta veikla gali absorbuoti optimaliems rezultatams gauti?“ Tą sumą reikėtų išlaikyti ir gerais, ir blogais laikais, na nebent užeitų toks katastrofiškai blogas metas, kad tokio dydžio išlaidų palaikymas keltų grėsmę įmonės išlikimui.

Ateities biudžetas turėtų apimti ir išlaidas, susijusias su sėkmės išnaudojimu. Labiausiai paplitusi, bet kartu ir pati žalingiausia yra praktika mažinti išlaidas sėkmėms išnaudoti, ypač užėjus sunkesniems laikams, siekiant sutaupyti lėšų vykdomiems darbams, o ypač seniesiems gaminiams palaikyti. Argumentuojama visada maždaug taip: „Tas gaminys, ta paslauga ir technologija ir taip yra sėkmingi, tai kam dar jiems skirti lėšų papildomai?“. O reikėtų argumentuoti štai kaip: „Čia sekasi gerai, todėl tai reikia kiek galint daugiau remti“. Ir tai reikėtų ypatingai remti blogais laikais, kai konkurentai gali sumažinti lėšų skyrimą ir tai gali sukurti patogią progą.

Esame linkę valdyti reaguodami į pranešimus, kuriuos gauname ir matome. Tai paaiškina, kodėl permainų vadovui yra svarbu turėti pranešimų apie vietas, kuriose įmonei sekasi geriau nei tikėtasi, kurioms būdinga nelaukta sėkmė ir todėl jos laikomos potencialių galimybių vietomis. Tai taip pat paaiškina, kodėl permainų lyderiui labai svarbu turėti biudžetą, kuris leistų įkūnyti įsipareigojimą kurti ateitį ir aplenkti permainas, pasikeitimus.

IV
Permainos ir tęstinumas

Tradicinė institucija yra orientuota į tęstinumą. Todėl visos egzistuojančios institucijos – firmos, universitetai, ligoninės ar bažnyčios – turi specialiai stengtis būti imlios permainoms ir sugebėti keistis. Permaina, pasikeitimas tradicinei institucijai yra, taip sakant, savotiškas loginis prieštaravimas.

Tačiau permainų lyderiai yra skirti permainoms. Bet kartu jiems reikia ir tęstinumo. Žmonėms reikia žinoti, kur jie yra. Jiems reikia

pažinti žmones, su kuriais jie dirba. Jiems reikia žinoti, ko jie gali tikėtis. Jiems būtina žinoti savo organizacijos vertybes ir taisykles. Jie negalės normaliai veikti, jei aplinka nebus prognozuojama, suprantama, pažįstama. Tačiau tęstinumas reikalingas ir už įmonės ribų. Faktiškai mes kuo toliau, tuo geriau suvokiame ilgalaikių santykių svarbą. Norint sugebėti greitai keistis, reikia palaikyti nuolatinius glaudžius santykius su tiekėjais ir paskirstytojais. Tačiau įmonė privalo turėti ir savo „asmenybę", kuri identifikuotų ją tarp jos klientų ir jos rinkų (ir vėl tas galioja ne tik firmoms, bet ir kitoms organizacijoms).

Todėl permainos ir tęstinumas yra veikiau *poliai*, o ne priešingybės. Kuo labiau institucija yra organizuota permainų lyderės vaidmeniui atlikti, tuo labiau jai bus reikalingas vidinis ir išorinis tęstinumas ir tuo labiau jai reikės subalansuoti greitas permainas ir tęstinumą.

Galima prognozuoti, kad tas balansas ir bus vienas iš didžiausių rytdienos vadovybės rūpesčių – ne tik pačių vadovų, bet ir valdymo klausimus tiriančių mokslininkų, bei apie juos rašančių autorių. Tačiau jau nemažai žinome apie tai, kaip jį sukurti. Kai kurios institucijos jau tapo permainų lyderėmis ir susidūrė su šia problema, nors ir ne visada susidorojo su ja.

Vienas iš būdų yra *permainų partnerystės* pagrindu sukurti *tęstinius* santykius. Kaip tik tą japonų *keiretsu* ir padarė tiekėjo ir gamintojo santykių srityje, ir tai dabar pritaikyta jau beveik visose Amerikos firmose, panaudojant „ekonominės grandinės apskaitą" (tai svarstoma sekančiame šios knygos skyriuje). Mes panašias permainų partnerystes kuriame kaip tęstinių santykių tarp gamintojo ir paskirstytojo pagrindą (pavyzdžiui, tarp *Procter & Gamble* kompanijos – didžiausios pasaulyje namų apyvokos reikmenų gamintojos, ir mažmeninės prekybos gigantų, tokių kaip *Wal-Mart* kompanija).

Tačiau ir santykiai įmonės viduje (kaip jau buvo svarstyta pirmajame skyriuje) vis labiau tampa partnerystėmis – su organizacijos darbuotojais, su žmonėmis, dirbančiais subrangovinei firmai, bet faktiškai esančiais ir pačios įmonės darbuotojais, ar su išoriniais, nepriklausomais rangovais. Ir šiais atvejais tuos santykius permainų procese vis didesniu mastu reikia organizuoti kaip ilgalaikes partnerystes.

Norint subalansuoti permainas ir tęstinumą, reikia nuolat dirbti su informacija. Niekas taip neardo tęstinumo ir niekas taip negadina santykių, kaip bloga ar nepatikima informacija (išskyrus nebent tyčinę, sąmoningą dezinformaciją). Bet kokiai įmonei turi tapti rutininiu dalyku įvykus bet kokiai permainai, kad ir pačiai menkiausiai, užduoti klausimą: „Ką reikėtų informuoti apie tai?“ Ir to svarba kuo toliau, tuo labiau didės, nes žmonės jau nebe visada dirba vienas šalia kito ir matosi net kelis kartus per dieną. Kuo daugiau įmonės turi pasikliauti žmonėmis, kurie dirba vieną darbą, bet ne *kartu*, o naudodamiesi naujosiomis informacijos technologijomis, tuo svarbiau bus užtikrinti, kad jie būtų gerai informuoti.

> Kartu kuo toliau, tuo svarbiau bus, kad tie žmonės galėtų susitikinėti ir padirbėti kartu organizuotu, sistemingu būdu, pagal nustatytą grafiką. Nuotoliniais būdais gaunama informacija neatstoja asmeninių kontaktų. Priešingai, dėl to jų svarba dar labiau padidėja. Dėl to žmonėms darosi vis svarbiau žinoti, ko laukti, ko tikėtis vieniems iš kitų. Žmonėms tampa vis svarbiau žinoti, kaip kitas asmuo iš tikrųjų elgiasi. Dėl to darosi vis svarbiau pasitikėti vieniems kitais. O tam reikia ir sistemingos informacijos – o ypač informacijos apie bet kokias permainas – ir organizuotų asmeninių kontaktų, kitaip sakant, galimybių pažinti vieniems kitus ir suprasti vieniems kitus.

Informacijos svarba padidėja dar labiau, kai permaina yra ne paprasčiausias patobulinimas, o kažkas iš tikrųjų naujo. Bet kurioje įmonėje, norinčioje būti sėkminga permainų lydere, turi galioti tvirta taisyklė – *jokių netikėtumų*. Svarbiausias dalykas yra tęstinumas to, kas sudaro įmonės pagrindą – jos misijos, jos vertybių, jos veiklos efektyvumo ir veiklos rezultatų apibrėžimo. Kaip tik dėl to, kad permainų lyderio įmonėje permainos yra būtinas dalykas, tie pagrindai turi būti itin tvirti.

Na ir pagaliau permainų ir tęstinumo subalansavimą reikia įjungti į atlyginimų ir premijų sistemas. Jau seniai žinoma, kad jokioje organizacijoje inovacijos nevyks, jei jų iniciatoriams nebus deramai atsilyginama. Jau seniai žinoma, kad firmoje, kurioje sėkmingų inovacijų iniciatoriai ir įgyvendintojai netampa aukštesnio ar net aukščiausio rango vadovais, inovacijos nevyks. Ir turime suprasti, kad organizacija privalo atsilyginti ir už tęstinumą. Pavyzdžiui, ji žmones, kurie nuolat ką nors tobulina, turi laikyti ne mažiau vertingais organizacijai ir ne mažiau nusipelniusiais pripažinimo ir atlyginimo, kaip ir tikrieji novatoriai.

V
Ateities kūrimas

Kalbant apie išsivysčiusias šalis, o gal ir net apie visą pasaulį, nekelia abejonių vienas dalykas: ateityje daug metų vyks gilios permainos, dideli pasikeitimai. Ir tos permainos nebus visų pirma ekonominės. Jos nebus ir visų pirma technologinės. Tai bus permainos demografijoje, politikoje, visuomenėje, filosofijoje, na ir svarbiausia pasaulėžiūroje. Ekonomikos teorija ir ekonominė politika tokiu laikotarpiu vargu ar galės būti efektyvios pačios savaime. Tokiam laikotarpiui nėra ir socialinės teorijos. Tik kai toks laikotarpis pasibaigs, po kelių dešimtmečių, turėtų pasirodyti teorijos paaiškinti tam, kas įvyko. Tačiau keli tokio laikotarpio dalykai nekelia abejonių. Pavyzdžiui, tuščias dalykas yra stengtis nepaisyti permainų, įtikinėti save, kad rytoj bus taip, kaip buvo vakar, o jei ir bus kokių pasikeitimų, tai jie bus tik kiekybiniai. Deja, kaip tik tokią poziciją ir yra linkusios užimti esamos institucijos tokiu laikotarpiu (ir ne tik verslo firmos). Na o svarbiausia, kad tokios politikos linkusios laikytis tos institucijos, kurioms geriausiai sekėsi anksčiau, iki tų permainų. Jos turėtų daugiausia nukentėti nuo iliuzijų, kad rytoj turėsime tą patį, ką ir šiandien, tik gal kiek daugiau. Todėl galima gan patikimai progno-

zuoti, kad daugelis nūdieninių lyderių visose srityse – versle, švietime, sveikatos apsaugoje – vargu ar išliks ir po trisdešimties metų, o jei kuris ir išliks, tai jau tikrai ne dabartiniu pavidalu. Tačiau pastangos numanyti, atspėti permainas irgi vargu ar gali būti sėkmingos, nes tos permainos nenuspėjamos, neprognozuojamos.

Vienintelė politika, kuri galėtų būti sėkminga – pastangos *kurti* ateitį. Permainos, be abejo, turi atitikti neabejotinus faktus (kuriuos šioje knygoje mėginta apibūdinti bendrais bruožais antrajame skyriuje). Tačiau tų apribojimų ribose ateitį formuoti įmanoma. Ją kurti galima.

Ateities kūrimas – labai rizikingas dalykas. Tačiau mažiau rizikingas už mėginimą to nedaryti. Didelei daliai tų, kurie bandys daryti tai, kas aptarinėjama šiame skyriuje, sukurti ją sau tikrai nepavyks. Tačiau drąsiai galima tvirtinti, kad tikrai nepavyks ir visiems tiems, kurie to nedarys.

Drucker

PEGASAS
knygynas

Mielas skaitytojau!

Mūsų, vadovų, kasdieniai veiksmai dažnai būna nukreipti į „degančių" problemų sprendimą. Tačiau ar susimąstome, kad šis daug laiko ir pastangų reikalaujantis užsiėmimas tėra tik kova su simptomais? Tiesą sakant, visi pokyčiai prasideda mūsų mintyse ir nors paradoksalu, bet sudėtingiausia yra pasiekti permainas mūsų mąstyme, ištrūkti iš kasdienybės gniaužtų, atsikratyti įpročio vien tik kontroliuoti darbuotojus, kopijuoti konkurentų sprendimus.

Ši knyga atskleidžia ir propaguoja naujus požiūrius į vadybos mokslą bei leidžia bent trumpam žvilgtelėti į tai, kas yra už *horizonto, kokie nauji iššūkiai laukia tų, kurie pasirinko valdymo* sritį. Didelė knygos vertybė yra ta, jog autorius plačiai makro lygiu analizuodamas visame pasaulyje vykstančius socialinius, ekonominius ir demografinius pokyčius parodo, kuo remiantis turėtų būti kuriama naujoji verslo strategija. Ši knyga skatina žvelgti į priekį, galvoti apie ateitį. Tie, kurie jau šiandien imsis ateities iššūkių, taps lyderiais ir dominuos rinkose. O tie, kurie lauks, kol iššūkiai taps „degančiomis" problemomis, atsiliks ir net gal jau niekada nepasivys pirmaujančių.

Nuoširdžiai džiaugiamės galėdami pristatyti knygą „Valdymo iššūkiai XXI amžiuje" Lietuvos skaitytojams. Tikimės, jog jūs maloniai ir naudingai praleisite laiką skaitydami šią knygą ir dar ne kartą sugrįšite prie joje keliamų minčių.

Giedrius Dusevičius
AB banko „Hansabankas" valdybos pirmininkas

Hansabankas

GOLDRATT BALTIC network

ISBN 9949-10-533-1
9 789949 105335